

Bolivia

Market Access and Poverty Alleviation (MAPA) Project

Contract No. PCE-I-00-99-00003-00

“Master Plan: Specialty Coffee Development In The Yungas”

**SUBMITTED TO CHEMONICS INTERNATIONAL
1133 20TH STREET, N, W
WASHINGTON, D. C. 20036**

Coffee Team Members: Gilberto Amaya and Price Petterson, MAPA Consultants; and Marcos Moreno; MAPA Technical Coordinator.
--

TABLE OF CONTENTS / INDICE

I.	MAPA – Yungas objectives.....	5
II.	EXECUTIVE SUMMARY.....	6
A.	Description of Sector.....	6
B.	Analysis of Current Conditions.....	6
1.	Strengths.....	7
2.	Weaknesses.....	7
3.	Opportunities.....	7
4.	Threats.....	8
C.	Approach.....	8
1.	Overall Approach.....	8
2.	Short-term plans.....	9
3.	Long – term plans.....	9
4.	Next Steps.....	10
III.	CONSULTANT'S REPORT.....	11
III.	INFORME DEL CONSULTOR.....	11
I.	Background.....	11
I.	Antecedentes.....	11
II	The International Coffee Trade.....	14
II	El Comercio Internacional del Café.....	14
III	The US Specialty Coffee Markets.....	15
III	Los Mercados de Café de Especialidad en los EEUU.....	15
IV	The Coffee Subsector in Bolivia.....	19
IV.	El Subsector del Café en Bolivia.....	19
4.1	Introduction.....	19
4.1	Introducción.....	19
4.2	Methodology.....	20
4.2	Metodología.....	20
4.2.1	The Small-Scale Producers.....	21
4.2.1	Los Productores a Pequeña Escala.....	21
A.	Producers Organizations.....	21
A.	Las Organizaciones de Productores.....	21
B.	Coffee Processing.....	23
Procesamiento del Café.....	23	
C.	Coffee Marketing.....	24
C.	Comercialización del Café.....	24
4.2.2	Private Exporters and Intermediaries.....	24
4.2.2	Exportadores Privados e Intermediarios.....	24
4.2.3	Coffee Roasters.....	26
4.2.3	Tostadores de Café.....	26

4.2.4	Support Organizations.....	27
4.2.4	Organizaciones de Apoyo.....	27
4.3	Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (SWOT).....	28
4.3	Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas (FDOA).....	28
Strengths.....	28	
Fortalezas.....	28	
Weaknesses.....	29	
Debilidades.....	29	
Opportunities.....	30	
Oportunidades.....	30	
Threats.....	31	
Amenazas.....	31	
V.	The Specialty Coffee Master Plan.....	31
V.	El Plan Maestro para el Café de Especialidad.....	31
5.1	Project Rationale.....	31
5.1	Justificación del Proyecto.....	31
5.2	Goals and Objectives.....	32
5.2	Metas y Objetivos.....	32
5.2.1	Goals.....	32
5.2.1	Metas.....	32
5.2.2	Objectives.....	33
5.2.2	Objetivos.....	33
5.2.3	Intermediate Results and Activities.....	33
5.2.3	Resultados Intermedios y Actividades.....	33
5.3	Recommendations for Strategy.....	41
5.3	Recomendaciones para la Estrategia.....	41
5.3.1	Short-term Strategy.....	41
5.3.1	Estrategia a Corto Plazo.....	41
5.3.2	Long-term Strategy.....	42
5.3.2	Estrategia a Largo Plazo.....	42
5.4	Program Cost, and Role of the MAPA Project.....	42
5.4	Costo del Programa y Rol del Proyecto MAPA.....	42
VI.	Identified Threats and Contingency Measures.....	43
VI.	Amenazas Identificadas y Medidas de Contingencia.....	43
VII.	Relation of Activities with Crosscutting Themes.....	45
VII	Relación de las Actividades con Temas Transversales.....	45
7.1	Gender, and Poverty Reduction.....	45
7.1	Género y Reducción de la Pobreza.....	45

7.2	The Environment.....	46
7.2	El Medio Ambiente.....	46
VIII.	Assessment Written Studies and Comparative Analysis.....	46
VIII.	Estudios Escritos de Evaluación y Análisis Comparativo.....	46

I. MAPA - Yungas objectives

In the last two decades, the United States Government and the Government of Bolivia (GOB) have invested heavily to support Bolivia's counter narcotics efforts. The Yungas area is one of the regions where those efforts are to be implemented, aiming at three major objectives:

- (I) eradication of illegal coca;
- (II) prevention of new coca plantings; and
- (III) the creation of licit economic alternatives in the region for coca and other farmers through the development of additional income-earning opportunities.

In that context, MAPA, a joint effort of USAID/Bolivia and the GOB, is an integral part of the Yungas Development Initiative (YDI). MAPA activities in the Yungas seek to increase the incomes of the rural poor by improving producers' access to markets and by stimulating new market demand and opportunities in the Yungas region of Bolivia through the development of freestanding, market-driven agricultural industries.

EXECUTIVE SUMMARY

The consulting team was charged with looking at the coffee sector of Yungas from the standpoint of business development, as opposed to a social program. They were told to scope the needs as if there were no limit as to the time or resources that could be focused on the problems. They were given the restriction that the program they proposed had to make environmental sense. Once they had developed a response to those guidelines, they were asked to suggest what, from that model, could be reasonably done in a relatively short period of time. In general, the team agreed that the high quality coffee potential of Yungas is good, but the obstacles to achieving that are very significant. This first section of the report summarizes the teams findings and suggests the near term course of action.

A. Description of Sector

The estimated world coffee production will total more than 115 million 60-kilo bagas for the April 2000 – March 2001 crop year, with an over supply of 1,5 to 2,0 million bags and expected demand rise of between 1% in the USA and 1,25% in Europe. During the 1990's, the course of consumption has reflected 5 main factors: the rise in living standards in industrialized countries in the 1970's and 1980's did not continue; price turbulence: weak global prices, production booms and dampened prices; weakness in many national currencies; continuing weak economies in Central and Eastern Europe and the continued growth of coffee consumption in producing countries, especially Brazil, with world consumption outpacing world production until the latter part of the decade sending world prices in a downward pattern towards the current soft world market prices.

The population base of coffee consumers, in the US, for regular brewed coffee is aging, and with that, is reducing its average daily consumption. The all time highs of the 1960's, when the per capita consumption peaked at 3.12 cups per person per day, are now reduced to around 1.4 cups. However, there has been a dramatic increase in consumption of specialty coffees during the last 5 years, with people drinking espresso, cappuccino, latte or iced/cold coffee rather than regular coffee. In other words, although US consumption is now practically flat and people are not drinking *more* coffee, they are drinking *better* coffee. The specialty coffee segment of the market represented 15% of the total volume, 30% of the dollar value, and 50% of the profit on retail sales, with a total market value of US\$7.76 billion.

Coffee production is a very important economic activity in Bolivia. It involves 22,000 families who grow coffee on 24,000 hectares to produce 170,000 60 kg bags, of which 140,000 are exported.

The Yungas region produces approximately 90% of Bolivian coffee. It is located in the Bolivian humid sub-tropic macro-region, which lies within the core of the Tropical Andes. Total volume of Bolivian production amounts to around 170,000 bags of coffee known for its very low and unreliable quality in the international markets. The total production of Bolivia is less than two tenths of one percent of the world production. In other words, there is little chance that any improvements, either in quantity or quality, will negatively affect the world market prices. In fact, if the entire Bolivian production were to suddenly achieve specialty coffee quality standards, there is little likelihood that it would depress prices.

B. Analysis of Current Conditions

In order to design the future interventions on behalf of the small-scale producers in Bolivia, a consulting coffee team was organized and carried out its work to understand the constraints and opportunities facing these producers, analyzing the interactions and relationships of the producers with other important players across the different functions – production, processing and marketing – of the coffee subsector’s value chain.

The result of the analysis is a master plan to implement recommendations aimed at increasing the quality of Bolivian coffee that can compete in the specialty coffee markets, and more importantly, increasing the income of the small-scale coffee producers by maximizing their participation in the coffee value chain. The team also considers the levels of small-scale producers, the private exporters and intermediaries and the support institutions.

Producer organizations include primary organizations such as cooperatives, associations and *Corporaciones Agrarias Campesinas (CORACAS)*, secondary organizations like Federación de Exportadores de Café de Bolivia (FECAFEB), foundations like the Mojsa Foundation, and the *Asociación Nacional de Productores de Café (ANPROCA)*

Private exporter members of Asociación Nacional de Exportadores de Café (ANDEC) have been responsible for 86% of the total coffee exported from Bolivia. There are also other private exporters as well as intermediaries, also known as *Rescatistas* or *Rescatiris*, private entrepreneurs dedicated to purchase coffee from the farmers for resale to the exporters.

There are also several public sector and private organizations involved in providing support to the coffee subsector. Of these, one of the most import public sector organizations was the defunct *Comité Boliviano del Café (COBOLCA)*. Others include several ministries, Prefectures and Municipalities. The private sector organizations providing support include: Sol, Café y Calidad, Ayuda en Acción, ANED, FADES, PRODEM, FINCAFE, the Mojsa project and the C-23 project.

B1. SWOT

The following is a summary of the consulting team’s analysis of the Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (SWOT) related to the Yungas coffee industry.

B1a. Strengths

Coffee production in Bolivia, particularly in the Yungas region, has a number of advantages:

- The Yungas lies in the coffee growing belt of the tropics.
- Rainfall levels are generally adequate to produce coffee without irrigation.
- The combination of temperature, airflow, and humidity are all coffee friendly
- The range of elevations in the Yungas include those that, world wide, produce the highest value coffee.

- Most of the coffee in Yungas is of the *Arabica Typica* type, or what is sometimes called, heirloom Arabica varieties. These currently are highly favored by specialty coffee traders.
- There are grower associations and other organized groups, that can be used to greatly facilitate access to growers, information dissemination, and organizing marketing potential.

B1b. Weaknesses

Weaknesses are those things that currently exist and that represent barriers to achieving the potential. These weaknesses include both infrastructure and social-organizational structure or functions. While many of the weaknesses are severe, they are correctable. In other words, production and post harvest technologies can be fixed, but something like elevation cannot. Yungas has the essential agro-ecological conditions that are necessary to produce specialty coffee. The fact that it does not do so is related to weaknesses that can be changed, improved and managed. The following are some of the Yungas coffee sector weaknesses.

- A preponderance of Yungas coffee producers are better characterized as “gatherers” rather than “producers.” They do very little crop management, in terms of pruning, undergrowth control, disease and pest management, fertilizing, and so forth. They simply gather the cherries at harvest time.
- Related, is the lack of entrepreneurship. Yungas growers do not typically understand the coffee industry as a global industry. They often do not understand the relationship between actions taken on the farm and the effect on price. They have limited marketing and processing options and do have not shown a propensity for changing those limitations. They typically underpay farm laborers, with the result of inferior harvest management and often leave significant portions of the crop unharvested. Their sense of what constitutes good coffee does not square with what the world coffee market wants to buy and they have shown a reluctance to adjust their perception.
- With some frequency, the leadership structure of the producer organizations spend a good deal of energy in political struggles, both internal and external. Even though most growers appear to be members of some association, there is a great deal of fragmentation in that the associations do not work together well for their common good. For instance, there is not much effort to set standards, pool resources, or use the power of their numbers to leverage their position in the market.
- Corruption is common, at every level of the coffee chain.
- Small farm size. Most of the Yungas coffee plantations are one hectare or less. Few farms are larger than three hectares. This means it is difficult to get economies of scale that allow for the development of estate brands of coffee. The small farm size results in small quantities of coffee harvested per farm per day. A single farm cannot typically afford to transport its coffee every day, does not typically have good wet processing facilities, and does not have the inclination nor the volume to select beans based on quality criteria.
- Postharvest management practices are generally substandard, including mixing quality coffee with inferior quality beans, over fermenting, mold, etc. A common problem is that the coffee has too high of moisture content, often in the neighborhood of 40 percent, when it comes out of the on-farm wet processing.

- Virtually all coffee leaving the Yungas goes over the high pass on the way to La Paz. The elevation, relative humidity and temperature provoke a serious degrading of many coffee beans that have not received the appropriate postharvest management prior to that trip.
- Outdated machinery and technology predominate on the farm in the region.
- Inferior road infrastructure, while not a determining factor, magnifies much of what else goes wrong in the industry, including inferior access to inputs, technology, information and market access.
- The Yungas is characterized by steep slopes and much of the coffee is grown on relatively steep slopes. The coffee is also typically grown under shade. This means the coffee production can be considered a modified forest, which, if any agriculture is to be done on these slopes, shade coffee is one of the better options. Nevertheless, there is little to nothing being done to manage the potential environmental implications of coffee, or any other agriculture, in the region – much less by the coffee growers and their associations.
- There is a pervasive problem of information access. There is too little relevant, correct, timely, information and technical assistance available.
- Disease management is almost non-existent. Problems like *Broca*, Coffee Berry Disease or *Ojo de Gallo* and Coffee Rust or *Roya*, are all present in Yungas. Adequate IPM programs are generally not implemented. No effective, quality coffee program will be possible without much better disease and pest management. Even the simple control of keeping undergrowth cleared or trimmed close to the ground is not generally practiced.
- Access to credit. Some of the necessary improvements require capital investments. In general, access to credit is a significant damper on rapid improvements. Even if credit were readily available, the business management capabilities of many growers are not up to the planning and execution sophistication needed to manage credit well.
- Water management is a prevalent problem. For the production cycle, few farms had access to irrigation, if and when it might be required. During postharvest, inadequate water supplies is a common problem. On the environmental management side, little is done to control the effluent from the wet processing.

B1c. Opportunities

Opportunities are those factors, typically economic, that could become benefits or advantages, if the weaknesses are properly managed and the effort is made to capitalize on the strengths.

The opportunities that exist for the Yungas coffee growers are very significant. It is feasible that Yungas become one of the world recognized centers of high quality coffee production.

There are several significant opportunities for the Yungas coffee growers, all related to niche coffee markets:

- Specialty coffee, in general, is the largest opportunity for Yungas coffee growers. They have the right varieties, the right altitude, and the right growing conditions. If they manage the production, postharvest and marketing issues, they can tap into a market that is little affected by the bulk coffee world market, and that is a market that has prices that are often orders of magnitude higher than the world market.
- Organic coffee. Much of the coffee grown in the Yungas is “ecological” in that it has not had chemicals applied. This has not been the result of a concerted management effort, it has been a result of inattention. With the proper procedures, some of these plantations could become certified organic growers, within three years. This niche market of organic coffee also offers significantly higher prices than the bulk market.
- Fair trade coffee. In the case of Yungas, the fact that coffee is being used as an option to help get coca growers out of coca can be used as a marketing lever to entice socially conscious buyers to pay a premium for the Yungas product.
- Linkage to tourism. The budding tourism industry in Yungas could be linked to coffee growing to provide a unique experience for tourists to see and participate in aspects of coffee production.
- Regional branding. Related to all of the above, a savvy marketing campaign, once a quality product is being produced, could be used to create an image for Yungas that could add value to the coffee regardless of which market niche is targeted.
- There are a few actors in the Yungas coffee industry that have already begun producing high quality coffee and have penetrated the market. The potential exists to piggy back efforts that increase the volume to these businesses that have already established a functional commodity chain.

B1d. Threats

Threats are those things that could present serious obstacles to the potential success of specialty coffee development in Yungas but which are not typically within the control of a management program. Relevant threats include:

- Social unrest. The Yungas is a socially and politically volatile region. The cultivation of coca creates an environment of basic tension and potential social disruption that could negatively affect any economic development activity in this region. The union movement is strong in Yungas. It has a history of being provocative, not entirely reasonable, not effectively led, not always having transparent objectives and often lacking a long-term or realistic vision. The effects can be manifest, in terms of blocked roads, controlled access to inputs, reduced access to labor, confusion, all through the general effects of social unrest and possible government interventions.
- Donor fatigue. If past patterns of low accomplishment for the money spent, continue, donors could become discouraged from working in the region.
- Project confusion. There are currently a number of coffee related efforts in Yungas. If serious and successful attempts are not made to coordinate them, to leave institutional capacity installed and successful stand-alone businesses functioning then the plethora of projects could make the situation worse. Growers and associations could become confused or engage in program hoping. Long-term success depends on the industry being developed as a commodity chain that

develops the mechanisms and resources to be self managing and self improving without the need for continued project assistance.

C. Approach

The approach of MAPA Yungas must be one that manages the weaknesses listed above, while capitalizing on the strengths and opportunities.

C1. Overall, Long Term Approach

The project would take the commodity chain approach to developing the coffee industry. This means an integrated approach that takes into account:

- production practices
- integrated pest management
- water management
- harvest practices
- labor management
- postharvest management, wet and dry processing
- producer organization strengthening
- assistance to intermediaries to strengthen their role in quality standards and management, including processors, transporters, exporters, consolidators, etc.
- marketing improvements, strategies, and programs
- development of niche sector, particularly organic and fair trade

The approach would involve three mechanisms to achieve these objectives:

One: Grants will be used to fund programs and projects that are currently underway or which could effectively support the objectives of the areas of emphasis.

Two: Direct technical assistance. This will occur at two levels. First, the long-term MAPA staff along with targeted short-term consultants will provide direct technical assistance in good coffee industry practices. Second, the long-term team will work to integrate programs, as well as improve cooperation and collaboration among programs, projects and associations.

Three: Work with some “winners.” A few growers, or associations, or businesses will be targeted, where there is particular promise and good reason to believe the combination of agro-climatic conditions, management skills, and other resource base factors suggest a good likelihood of being able to apply the proffered technologies to make the quantum leap to producing high value coffee. MAPA will assist these to develop all aspects of their businesses to become models of business success and sustainability.

The project will maximize producers’ participation in the coffee value chain ensuring increased income to farmers, to the regional economy and to the Bolivian economy as a whole. This can happen because of the widely recognized capacity of the coffee subsector to become an important vehicle for poverty alleviation by achieving broad-based economic growth both within the sector itself as well as in other sectors of the larger economy. The specialty coffee market is solid. All of the necessary agro-climatic prerequisites are

present. What is lacking is adequate management of the human and business factors in the commodity chain. Those are precisely the factors that MAPA will target for assistance.

C2. Short-term plans

The first two years of the project will build a base that will support the longer term activities. This will include:

- Identifying existing programs and developing grants that leverage those activities, either in terms of the number of growers reached or in terms of the quality of the assistance provided.
- Provide direct technical assistance, both to selected growers and businesses as well as through the grants that are awarded.
- Focus a preponderance of project activity in the Caranavi area. This concentration is based on the fact that a preponderance of coffee growers are in that area and that such a concentration makes for better control of penetration and follow-up among beneficiaries.
- Seek ways to promote coordination among associations and among projects.

C3. Next Steps

The immediate next steps for the MAPA Project include the following:

- Develop a work plan for the next year.
- Catalogue the organizations and programs at work in Yungas coffee.
- In coordination with relevant organizations, develop projects that can be funded with MAPA grants.
- Identify a limited number of existing growers or businesses to whom or through whom targeted assistance can either bring them into the specialty coffee market or significantly expand their presence in that market.
- Actively promote the options of organic and fair trade coffee.
- Foster international linkages to the organizations and businesses in the specialty coffee industry.
- Institute systems for training growers in Yungas as to the characteristics of high quality coffee, including training in cupping and comparing Yungas products to internationally recognized specialty coffees.

D. Resources

The following table shows the estimated LOE that will be required to undertake the coffee related efforts during the initial two years.

Level of Effort Category	Year 1 Days	Year 2 Days	Total
Long Term Expatriate	100	130	230
Short Term Expatriate	45	45	90
Long Term Third Country Nationals	180	180	360
Short Term Third Country Nationals	80	80	160

Total	405	435	840
-------	-----	-----	-----

It is anticipated that between \$600,000 and \$700,000 will be used for grants for the development of the speciality coffee industry during this same time period. It is expected these amounts will be about evenly divided between the two years.

E. Indicators

The main goals of the proposed interventions over its five-year duration are to sustainably increase the income of coffee producers and to promote Bolivia as an origin for high quality coffees, stated as:

- (I) Increase household income by up to 15% for 5,000 coffee producers,
- (II) Promote Bolivia as an origin of high quality coffees

Over the course of five years, the project will reach 25% of the small-scale coffee producers, both of the producers already organized as well as the independent ones, to help them increase their household income through improvements in the quality of their product and achieve access to the specialty coffee markets.

The project focuses its activities in three basic areas, which become the main objectives:

- (I) Improve access to processing technologies for 5,000 small-scale farmers, and increase the export value up to 15% by meeting specialty coffee quality standards.
- (II) Improve marketing channels by facilitating access to the specialty coffee markets.
- (III) Develop entrepreneurship and improve managerial skills in 12 producer' organizations.

The work in these areas to achieve the objectives will be dealt with through the implementation of intermediate results and activities throughout the duration of the project.

Each objective will be detailed as to the type of work to be implemented, the activities that must be carried out and the results that should be obtained, as well as the responsible organizations.

II. CONSULTANT'S REPORT

BOLIVIA

Master Plan: Specialty Coffee Development in the Yungas

I. Background

The country. Bolivia is a land locked country bordering Peru, Brazil, Paraguay, que tiene fronteras con Perú, Brasil, Argentina, and Chile. It has an area of 1,098,581 km² and an estimated population of 8.3 million in the year 2000. The country is divided into 9 departments, 112 provinces, 311 municipalities and 1384 cantones. It is also divided in four macro regions: (i) the high plateau or *Altiplano*, (ii) the subtropical and temperate Andean valleys, (iii) the Bolivian Chaco, and (iv) the eastern plains.

Bolivia only recently emerged from a prolonged period of political and economic instability. With a per capita income below US\$950, and over 60 percent of its population living a substandard quality of life, the country's priorities are to advance consensus politics and achieve poverty alleviation through an aggressive search for international development funding and national policies that create jobs.

The economy. Bolivia's economy grew at a rate of approximately four percent a year for much of the past decade but slowed to a rate of one to two percent in recent years.

III INFORME DEL CONSULTOR

BOLIVIA

Plan Maestro: Desarrollo del Café de Especialidad en Los Yungas

I. Antecedentes

El país. Bolivia, es un país mediterráneo que tiene fronteras con Perú, Brasil, Argentina y Chile. Tiene una extensión de 1.098.581 km² y una población estimada de 8.3 millones de habitantes el año 2000. El país está dividido en 9 departamentos, 112 provincias, 311 municipalidades y 1.384 cantones. También está dividido en 4 macro regiones: (i) el *Altiplano* o meseta alta, (ii) los valles Andinos subtropicales y templados, (iii) el Chaco Boliviano y (iv) las planicies orientales.

Sólo recientemente, Bolivia salió de un prolongado periodo de inestabilidad política y económica. Con un ingreso per cápita inferior a \$us.950, y más del 60 por ciento de su población viviendo a un nivel de vida inferior al nivel medio, las prioridades del país son llevar adelante políticas de consenso y de lograr el alivio a la pobreza a través de una agresiva búsqueda de financiamiento internacional para el desarrollo y de políticas nacionales de creación de empleo.

La economía. La economía en Bolivia creció a una tasa de aproximadamente cuatro por ciento al año durante la mayor parte de la década pasada pero disminuyó a una tasa de uno a dos por ciento en los últimos años.

Accordingly, the government was obliged to renegotiate an increase in its fiscal deficit from 3.7 percent to four percent of GDP with the IMF in 1999 to finance a revitalization initiative and address social unrest created by the economic slow down. Subsequent measures in 2000 focused on improving private sector access to commercial credit and emergency job creation programs. Despite progress resulting from reforms, the Bolivian economy remains vulnerable to external shock.

En consecuencia, el gobierno se vio obligado a renegociar con el FMI un aumento en su déficit fiscal del 3,7 por ciento al cuatro por ciento del PNB en 1999 para financiar una iniciativa de reactivación y enfrentar los problemas sociales creados por la desaceleración económica. Las medidas posteriores tomadas el año 2000 se enfocaron a mejorar el acceso del sector privado al crédito comercial y a programas de emergencia de creación de empleos. A pesar de ciertos progresos logrados por estas reformas, la economía boliviana continúa vulnerable a sacudidas externas.

In 1998, Bolivia entered into the Highly Indebted Poor Country (HIPC) program, which will reduce its debt by approximately US \$460 million in present value terms over the life of the agreement. The HIPC Consultative Group in 1999 approved an additional US \$960 million in debt relief. Bolivia is also eligible for further debt relief under HIPC II, and creditors recently approved an enhanced debt relief package in June 2001.

En 1998, Bolivia ingresó al Programa de Países Pobres Altamente Endeudados (HIPC por sus siglas en inglés), que reducirá su deuda en aproximadamente \$us.460 millones en términos de su valor actual, durante la vida del acuerdo. En 1999, el Grupo Consultivo del HIPC aprobó un alivio adicional de la deuda por \$us.960 millones. Bolivia también es elegible para un mayor alivio de la deuda bajo el HIPC II, y sus acreedores aprobaron recientemente un paquete de aumento de alivio de la deuda en Junio de 2001.

Agriculture. This sector—including the rapidly expanding commercial agriculture sector in the lowlands, which has grown by 10% annually—contributes up to 18% of total GDP. Agricultural exports have fluctuated between US\$160 and 230 million over the last four years. The sector employs over 45% of the economically active population. Traditional agriculture—the main activity for 80% of the rural families in the high plateau and valleys—is conducted in smallholdings of less than 5 hectares.

Agricultura. Este sector – que incluye el sector de agropecuaria comercial de rápida expansión en las planicies y que ha crecido 10% anualmente – contribuye hasta con 18% del PNB total. Las exportaciones agropecuarias han fluctuado entre \$us.160 y 230 millones durante los pasados cuatro años. Este sector emplea más del 45% de la población económicamente activa. La agricultura tradicional – la principal actividad del 80% de las familias del área rural del altiplano y los valles – se realiza en pequeñas propiedades de menos de 5 hectáreas.

In addition to cultivating maize, potatoes, barley, and quinoa, most peasant households have a small herd of livestock, including camelidae, sheep, and

Además de cultivar maíz, papa, cebada y quinua, la mayor parte de las familias campesinas tienen un pequeño hato de ganado, que incluye camélidos, ovinos y

criollo cattle. Coffee production is also a ganado criollo. La producción de café es very important economic activity in tambiéen una actividad económica muy Bolivia. It involves 22,000 families who grow coffee on 24,000 hectares to produce 170,000 60 kg. Bags, of which 140,000 are exported to the international coffee markets. importante en Bolivia. Involucra a 22.000 familias que cultivan café en 24.000 hectáreas y que producen 170.000 bolsas de 60 Kg, de las cuales, 140.000 se exportan a los mercados internacionales de café.

On-farm capital investments are limited, the technology used is rudimentary and farming activities relay on family labor. According to IFAD, in the past 20 years, the agricultural productivity on peasant farms has stagnated, and output has declined due to land degradation. In addition, the country has been negatively affected by continued deterioration in its terms of trade.

Las inversiones de capital en las fincas son limitadas, la tecnología que se usa es rudimentaria y las actividades agropecuarias se basan en el trabajo familiar. De acuerdo con IFAD, en los pasados 20 años, la productividad agropecuaria en las fincas se ha estancado y la producción ha disminuido debido a la degradación de la tierra. Además, el país ha sido negativamente afectado por el deterioro continuo de sus términos de intercambio.

Rural poverty. Bolivia's population, and particularly the rural population—which accounts for about 40% of the total—remains dramatically poor, with poverty rates compared to those of several sub-Saharan countries. Approximately 85% of the population consume less than the recommended 2,200 calories per day, resulting in 9% of the children under 5 being undernourished and 28.3% of the rural population suffering from malnutrition. Some 60% of the population have no access to safe water and sanitation, or sewage.

Pobreza rural. La población de Bolivia, y particularmente la población rural – que llega a cerca del 40% del total – permanece dramáticamente pobre, con tasas de pobreza comparables con las de varios países saharianos. Aproximadamente el 85% de la población consume menos de las 2.200 calorías recomendadas por día, lo que produce que el 9% de los niños menores de 5 años estén mal alimentados y el 28,3% de la población rural sufra de desnutrición. Cerca del 60% de la población no tiene acceso a agua potable ni saneamiento o alcantarillado.

The income of the small-farmer households, from both agricultural and non-agricultural activities, is on average 30% less than the income on marginally poor urban households. By 1995, 88% of the rural population had an income level below the poverty line. Poverty is also associated with indigenous groups where low levels of education are prevalent.

El ingreso de las familias de pequeños campesinos, tanto de actividades agropecuarias como no agropecuarias, es en promedio 30% menor que el ingreso de las familias marginales pobres urbanas. Para 1995, el 88% de la población rural tenía un nivel de ingreso por debajo de la línea de pobreza. La pobreza está asociada también con los grupos indígenas en los que prevalecen bajos niveles de educación.

II. The International Coffee II. El Comercio Internacional del Café

Total world green coffee trade is valued at US\$14 billion annually. The latest report by the Association of Coffee Producing Countries (ACPC) estimated world coffee production will total 115,054,000 million 60-kilo (132-lb.) bags for the crop year, which runs from April 2000 through March 2001. This is likely to result in a supply surplus of 1.5 to 2.0 million bags, adding to current world stocks. In the USA, demand was up about 1% overall, and in Western Europe it was just better than unchanged. In Japan, demand was down very fractionally, and other Asian importers saw consumption unchanged to lower in some countries. Demand is expected to rise a further 1% in the USA this year and possibly 1.25% in Europe. No growth is expected in Japan, however demand in parts of Eastern Europe, other than Russia, is expected to continue to grow.

El comercio mundial de café verde está valuado en \$us. 14 billones anuales. El último informe de la Asociación de países productores de café (ACPC, por sus siglas en inglés) calculaba que la producción mundial de café totalizará 115,054, 000 millones de bolsas de 60 kilos (132 lb.) para el año agrícola, que corre de Abril de 2000 hasta Marzo de 2001. Es probable que esto produzca una oferta sobrante de 1,5 a 2,0 millones de bolsas, que se añaden a los inventarios mundiales actuales. En los EEUU, la demanda subió alrededor del 1% en total y en Europa Occidental permaneció casi sin cambios. En el Japón, la demanda disminuyó ligeramente y otros importadores en el Asia vieron que el consumo no cambió o disminuyó en algunos países. Se espera que la demanda aumente un 1% adicional en los EEUU este año y posiblemente en 1,25% en Europa. No se espera ningún aumento en el Japón, aunque se espera que la demanda aumente en partes de Europa Oriental, distintas de Rusia.

The course of consumption during the 1990's has reflected five major factors. First, the rise in living standards in industrialized countries that was evident during the 1970's and 1980's has not proceeded in the same rate in the 1990's; recession in some countries has resulted in static or reduced living standards for many people. Second, price turbulence caused by very weak global coffee prices during the early years—a boom in the second half of 1994, continued into the first half of 1995—dampened prices in 1996 and a temporary surge during part of 1997. Third, weakness in many national currencies, particularly evident in Asia during 1998 but also pervasive in much of Europe. Fourth, continuing weak economies in Central and Eastern Europe.

El curso del consumo durante los años 90 ha reflejado cinco factores principales. Primero, en aumento en los niveles de vida de los países industrializados que se hizo evidente durante los años 70 y 80 no continuó con las mismas tasas en los años 90; la recesión en algunos países produjo niveles de vida estáticos o reducidos para mucha gente. Segundo, la turbulencia de los precios causada por precios globales muy débiles del café durante los primeros años – 1994, la continuó en la segunda mitad de 1994 y que un auge en la segunda mitad de 1995 – precios que disminuyeron en 1996 y una subida temporal durante parte de 1997. Tercero la debilidad en muchas monedas nacionales, particularmente en Asia durante 1998 pero también penetrante en la mayor parte de Europa. Cuarto, las continuas

And finally, the continued growth of coffee consumption in the producing countries, notably Brazil. With the exception of 1998, due to a record 35 million bag crop from Brazil, world consumption continued to outpace world production for virtually all of the 1990's, resulting in decrease in world stocks of over 30 million bags during the decade.

economías débiles en Europa Central y Oriental. Y finalmente, el aumento continuo del consumo de café en los países productores, especialmente Brasil. A excepción de 1998, debido a una cosecha récord de 35 millones de bolsas en el Brasil, el consumo mundial continuó sobre pasando la producción mundial virtualmente durante todos los años 90, lo que produjo el descenso de los inventarios mundiales de más de 30 millones de bolsas durante la década.

World coffee prices continued a pattern of downward erosion, which began following the near record high prices in 1995. The main factor behind the current soft world market prices is the substantial increase in Brazil's crop in 1998/99 resulting in the country's high level of exports, especially after the devaluation of the Brazilian currency and threats of an export tax on coffee.

Los precios mundiales del café continuaron un patrón de erosión hacia abajo, que comenzó después de los altos precios que casi marcaron récords en 1995. El factor principal detrás de los precios blandos del mercado mundial actual es el sustancial aumento en la cosecha del Brasil en 1998/99 que produjo un alto nivel de exportaciones del país, especialmente después de la devaluación de la moneda brasileña y de amenazas de un impuesto a la exportación de café.

This also resulted in a narrowing of the price differentials between mild arabica and robusta coffees. Fundamentally, the supply of coffee is more than adequate in the current year, and this is being reflected by the temporary increase in consumer stocks.

Esto también produjo un estrechamiento de las diferencias de precio entre los cafés mild arabic y robusta. Fundamentalmente, la provisión de café es más que adecuada el año actual y esto se está reflejando en el aumento temporal de los inventarios de los consumidores.

III. The US Specialty Coffee Markets III.....Los Mercados de Café de Especialidad en los EEUU.

The U.S. consumption base for regular brewed coffee is aging, with the current demographic trends pointing to a continued decline in regular consumption by older Americans, according to the latest report of the National Coffee Association in their annual Winter Drinking Survey. This study found that 48.5%, or 114 million American consumers, identified themselves as coffee

El consumo base del café preparado normalmente en los EEUU se está manteniendo, con las tendencias demográficas actuales que apuntan a una declinación continua en el consumo regular de los estadounidenses de mayor edad, de acuerdo con el último informe de la Asociación Nacional del Café en su Encuesta de Consumo de Invierno que se

drinkers, versus 47.5% in 1998. On a per capita basis, Americans drank an average of 1.4 cups of coffee daily, although the average cup size has continued to grow, with a third of U.S. consumers reporting they are drinking from cups larger than 8 fluid ounces - up 10% from the previous year. The 1999 consumption statistics are well below the all time highs of the 1960's when the per capita consumption peaked at 3.12 cups per person per day, when the percentage of Americans identifying themselves as coffee drinkers exceeded 75% of the population, and when U.S. per capita consumption was more than 7 kilos (14+ lbs.).

hace anualmente. Este estudio encontró que consumidores estadounidenses, se identificaron como consumidores de café, contra 47,5% en 1998. Sobre una base per capita, los estadounidenses bebieron un promedio de 1,4 tazas de café por día, aunque el tamaño promedio de la taza ha seguido creciendo y un tercio de los consumidores en los EEUU informan que tomar en tazas mayores a 8 onzas fluidas – 10% más que el año anterior. Las estadísticas de consumo de 1999 están bastante por debajo de los niveles más altos de todos los tiempos de los años 60, cuando el consumo per capita llegó a 3,12 tazas por persona por día, cuando el porcentaje de estadounidenses que se identificaron como bebedores de café superó el 75% de la población y cuando el consumo per capita en los EEUU era más de 7 kilos (14+ libras).

Analysis of the NCA survey data suggests dramatic gains in the consumption of specialty coffee beverages as reported in the previous year. In 1998 there were 108 million Americans, or 47% of the population, drinking espresso, cappuccino, latte, or iced/cold coffees, as compared with 1997 which showed that 80 million Americans, or 35% of the population, consumed these types of coffee beverages - an increase of 28 million drinkers in just one year. The greatest penetration by these specialty coffee beverages is among Generation X'ers. While 53% of 20-24 year olds drank regular, instant and decaf coffee during the past year, 51% drank cappuccino, espresso and lattes, and 29% drank iced/cold coffee. Among 25-29 year olds, the consumption pattern is similar, with 67% drinking regular, instant and decaf coffee, 50% drinking cappuccino, espresso and lattes, and 23% drinking iced/cold coffee beverages.

El análisis de los datos de la encuesta de la NCA sugiere aumentos dramáticos en el consumo de las bebidas de café de especialidad tal como se informó el año anterior. En 1998, había 108 millones de estadounidenses, o 47% de la población, que bebían café espresso, cappuccino, latte.o helado/frío, en comparación con 1997 que mostraba que 80 millones de estadounidenses, o 35% de la población, consumían estos tipos de bebidas de café – un aumento de 28 millones de bebedores en sólo un año. La mayor penetración de estas bebidas de café de especialidad está entre todas las generaciones. Mientras que el 53% de las personas entre 20-24 años bebián café normal, instantáneo y descafeinado durante el año pasado, 51% bebía capuchino expreso y lattes y 29% bebía café helado/frío. Entre las personas de 25-29 años, el patrón de consumo es similar, con 67% que bebe café normal, instantáneo y descafeinado, 50% que bebe capuchino, expreso y lattes y 23% que bebe café helado/frío.

The U.S. specialty coffee industry now purchases over 2.7 million bags of mild, arabica coffees, which represents US\$396 million (or 5%) of the world's total output. U.S. specialty coffee bean retail sales exceed US\$2.47 billion, and beverage retail sales are over US\$5.29 billion annually. During the past five years, specialty coffee beverage retailers have become the fastest growing distribution channel in the specialty coffee industry. The number of these retail beverage outlets was expected to reach 12,000 locations by the end of 1999. This number will include 3,500 coffee cafes, 2,700 coffee bars and kiosks, 2,100 espresso carts, and 1,200 Roaster-Retailers.

La industria de café de especialidad en los EEUU adquiere actualmente más de 2,7 millones de bolsas de cafés mild, arabica, que representa \$us.396 millones (5%) de la producción mundial total. Las ventas al detalle de granos de café de especialidad en los EEUU pasan de \$us.2, 47 billones y las ventas al detalle de bebidas sobre pasan \$us.29 billones anualmente. En los cinco años pasados, los vendedores al detalle de specialty coffee se han convertido en el canal de distribución de más rápido crecimiento en la industria del café. Se esperaba que para fines de 1999, la cantidad de estos distribuidores de bebidas al detalle llegara a 12.000 lugares. Esta cantidad incluirá 3.500 cafés 2.700 bares y quioscos de café, 2.100 carritos de expreso y 1.200 Torrefactores-Detallistas.

Although current U.S. consumption is flat; consumers are purchasing more value-added products through the specialty coffee industry, which is driving up the overall market value. In short, consumers are not drinking *more* coffee, but they are just choosing to drink *better* coffee. Coffee consumers have been moving away from priced-based purchasing to a purchasing trend that focuses on product variety and quality. This quality-conscious purchasing trend has evolved coffee from a beverage of pseudo-commodity characteristics to one with cultural and sensory ties.

Aunque el consumo actual de los EEUU está uniforme, los consumidores están adquiriendo productos con mayor valor agregado a través de la industria del café de especialidad, que está llevando hacia arriba el valor del mercado global. En pocas palabras, los consumidores no toman *más* café, sino que simplemente están eligiendo tomar *mejor* café. Los consumidores de café se han estado alejando de comprar basándose en el precio hacia una tendencia de compras que se concentra en variedad y calidad del producto. Esta tendencia de compras que toma en cuenta la calidad a hecho que el café evolucione de ser una bebida de características de seudo-mercancía a una bebida con lazos culturales y sensoriales.

Production of mild, arabica coffees, which are the basis of specialty coffee beans and beverages, averages about US\$6.7 billion annually. Twelve of the top twenty U.S. coffee suppliers are located in Central and South America, as well as the Caribbean Basin. Of these coffee origins, Colombia is the most important, now providing over 3 million bags to the U.S. market.

La producción de los cafés mild y arabica, que son la base de los granos y bebidas de café de especialidad, tiene un promedio de alrededor de \$us.6.7 billones anualmente. Doce de los veinte más importantes proveedores de café a los EEUU están ubicados en América Central y del Sur, así como en la Cuenca del Caribe. De los orígenes de estos cafés, Colombia es el más importante, proporcionando actualmente

más de 3 millones de bolsas al mercado de los EEUU.

In summary, in 2000, the US market consumed approximately 19,000,000 kg.Bags. For the same year, the specialty coffee segment of that market was approximately 3,000,000 bags, which represented 15% of the total volume, 30% of the dollar value, and 50% of the profit on sales. The specialty coffee market has a total value of US\$7.76 billion, with US\$5.29 billion representing beverage sales and US\$2.47 billion representing bean sales.

En resumen, el mercado de los EEUU consumió aproximadamente 19.000.000 de bolsas de 60 kg. El mismo año, el segmento de café de especialidad de ese mercado fue de aproximadamente 3.000.000 de bolsas, que representaban 15% del volumen total, 30% del valor en dólares y 50% de las utilidades de las ventas al detalle. El mercado de café de especialidad tiene un valor total de \$us7,76 billones, con \$us5,29 billones que representan ventas de bebidas y \$us2,47 billones que representan ventas de grano.

<h2>IV. The Coffee Subsector in Bolivia</h2>	<h2>IV. El Subsector del Café en Bolivia</h2>
<h3>4.1 Introduction</h3>	<h3>4.1 Introducción</h3>
<p>Coffee production is a very important economic activity in Bolivia. It involves 22,000 families who grow coffee on 24,000 hectares to produce 170,000 60 kg. Bags, of which 140,000 are exported to the international coffee markets (Sanchez 2000). Of the 22,000 coffee producers, about 19,800 are small-scale farmers who work individually or organized in cooperatives, farmers' associations, and <i>Corporaciones Agrarias Campesinas</i> (CORACAS). A typical small-scale coffee farmer produces on one to three hectares of land.</p>	<p>La producción de café es una actividad económica muy importante en Bolivia. Involucra a 22.000 familias que cultivan café en 24.000 hectáreas para producir 170.000 bolsas de 60 Kg, de las cuales 140.000 se exportan a los mercados internacionales de café (Sánchez 2000). De los 22.000 productores de café, cerca de 19.800 son agricultores a pequeña escala que trabajan individualmente u organizadas en cooperativas, asociaciones de agricultores y <i>Corporaciones Agrarias Campesinas</i> (CORACAS). Un agricultor de café a pequeña escala típico trabaja en una a tres hectáreas de tierra.</p>
<p>Yungas de la Paz, the target area for the specialty coffee project is located in the Bolivian humid sub-tropic macro-region, which lies within the core of the Tropical Andes, also called the “global epicenter of biodiversity.” This region is responsible for about 90% of the Bolivian coffee production. In the areas visited by the coffee team, organic coffee is produced following the traditional system of shade coffee. However, the lack of appropriate farm management practices leave the trees vulnerable to pests and disease including coffee rust or <i>Roya</i>, coffee borer or <i>Broca</i>, and <i>Ojo de Gallo</i>, which limit productivity and negatively affects quality.</p>	<p>Los Yungas de La Paz, el área meta del proyecto de café de especialidad, están localizados en la región subtropical húmeda de Bolivia, que se ubica en el núcleo de los Andes Tropicales, también llamado el “epicentro global de la biodiversidad”. Esta región es responsable por cerca del 90% de la producción de café de Bolivia. En las áreas visitadas por el equipo de café, el café orgánico se produce siguiendo el sistema tradicional de café a la sombra. Sin embargo, la falta de prácticas adecuadas de manejo de finca deja las plantas vulnerables a plagas y enfermedades que incluyen la <i>roya</i> del café, el barreno del café o <i>Broca</i> y el <i>Ojo de Gallo</i>, que limitan la productividad afectan negativamente la calidad.</p>
<p>Bolivian coffee is known for its very low and unreliable quality in the international markets. For this reason, it receives steep penalties of up to minus US\$25 below the “C” Contract of the New York Exchange. Nevertheless, there is a great potential to exploit Bolivian coffee's competitive advantage, which is based on the production of the <i>Arabica</i> variety, especially the <i>Typica</i></p>	<p>El café boliviano es conocido por su muy baja y poco confiable calidad en los mercados internacionales. Por esta razón, recibe exageradas sanciones de hasta \$us.25 menos en el Contrato “C” de la Bolsa de Nueva York. No obstante, existe un gran potencial para explotar la ventaja competitiva del café boliviano, que se basa en la producción de la variedad <i>Arabica</i>,</p>

<p>varietal—consisting of 70 to 95 percent of the existing coffee trees—under shade, at altitudes of 1,200 meters above sea level or higher.</p>	<p>especialmente la variedad <i>Typica</i> – de la que consiste el 70 al 95 por ciento de las plantas de café – a la sombra, a alturas de 1.200 metros sobre el nivel del mar o más.</p>
<p>These conditions have the potential to produce a coffee bean with all the characteristics of flavor, aroma, acidity, and body craved by traders and consumers of the specialty coffee, the fastest growing segment of the international coffee market. Furthermore, this market, along with the existing outlets to the organic and fair trade markets can easily absorb the small volume—170,000 bags—produced by this country.</p>	<p>Estas condiciones tiene el potencial para producir un grano de café con todas las características de sabor, aroma, acidez y cuerpo ansiadas por los comerciantes y consumidores de café de especialidad, el segmento de más rápido crecimiento en el mercado internacional del café. Más aún, este mercado, junto con los distribuidores existentes para los mercados de comercio orgánico y legítimo, puede absorber fácilmente el pequeño volumen – 170.000 bolsas – producido por este país.</p>
<h4>4.2. Methodology</h4>	<h4>4.2 Metodología</h4>
<p>To facilitate the design of future interventions on behalf of the small-scale coffee producers in Bolivia, the coffee team needed to understand the constraints and opportunities facing these producers. The team analyzed the interactions and relationships of the producers with other important players across the different functions—production, processing, and marketing—of the coffee subsector's value chain.</p>	<p>Para facilitar el diseño de las futuras intervenciones en nombre de los productores a pequeña escala de café en Bolivia, el equipo de café necesitaba entender los problemas y las oportunidades que dichos productores enfrentan. El equipo analizó las interacciones y las relaciones de los productores con otros participantes importantes a través de las diferentes funciones – producción, procesamiento y comercialización – de la cadena de valor del subsector del café.</p>
<p>The result of the analysis is a master plan to implement recommendations aimed at enhancing the quality of Bolivian coffee to become competitive in the specialty coffee markets, and more importantly, increasing the income of the small-scale coffee producers by maximizing their participation in the coffee value chain.</p>	<p>El resultado del análisis es un plan maestro para ejecutar recomendaciones que apuntan a mejorar la calidad del café boliviano para que se convierta en competitivo en los mercados de café de especialidad, y más importante, aumentar el ingreso de los productores de café a pequeña escala maximizando su participación en la cadena de valor del café.</p>
<p>Findings of the analysis at the level of the producers, exporters, and support institutions are presented in the following paragraphs:</p>	<p>Los hallazgos del análisis en el ámbito de productores, exportadores e instituciones de apoyo, se presentan en los siguientes párrafos:</p>

4.2.1 Los Productores a Pequeña

4.2.1 The Small-Scale Producers	Escala
A. Producers Organizations	A. Las Organizaciones de Productores
<p>The segment of the small-scale producers represents more than 19,000 farmers—about 90% of the total. Approximately 25% of these are members of primary organizations and the other 75% are considered independent producers. Producer organizations include cooperatives, associations, and <i>Corporaciones Agrarias Campesinas</i> (CORACAS), which are also formed into secondary organizations like the Federación de Exportadores de Café de Bolivia (FECAFEB), whose main function is to sell coffee in the organic and fair trade markets on behalf of its members. FECAFEB encompasses 20 primary organizations. Other types of producer organizations include foundations like the Mojsa Foundation, created by UNDP's Mojsa Project.</p> <p>The Asociación Nacional de Productores de Café (ANPROCA) was created to represent all the coffee producers, and was in charge of organizing coffee collection and export services. However, the market crisis created by the collapse of the International Coffee Agreement in 1989, coupled with deficient managerial capacity and corruption, led to the bankruptcy of this organization. Now, ANPROCA, which only offers dry processing and limited export services to a small number of producers, will go through a re-engineering process to regain the trust of its former members.</p>	<p>El segmento de los productores a pequeña escala representa más de 19.000 agricultores – cerca del 90% del total. Aproximadamente 25% de ellos son miembros de organizaciones primarias y el otro 75% se consideran productores independientes. Las organizaciones de productores incluyen cooperativas, asociaciones y <i>Corporaciones Agrarias Campesinas</i> (CORACAS), que también forman organizaciones secundarias tales como la Federación de Exportadores de Café de Bolivia (FECAFEB), cuya función principal es la de vender café en los mercados de comercio orgánico y legítimo en nombre de sus miembros. FECAFEB abarca 20 organizaciones primarias. Otros tipos de organizaciones de productores incluyen fundaciones como la Fundación Mojsa, creada por el Proyecto Mojsa de UNDP.</p> <p>La Asociación Nacional de Productores de Café (ANPROCA) se creó para representar a todos los productores de café y tenía el rol de organizar la recolección del café y proporcionar servicios de exportación. Sin embargo, la crisis del mercado creada por el colapso del Acuerdo Internacional del Café en 1989, junto con la deficiente capacidad gerencial y la corrupción, condujeron a la bancarrota de esta organización. Actualmente, ANPROCA, que sólo ofrece procesamiento en seco y limitados servicios de exportación con una pequeña cantidad de productores, será sujeta a un proceso de reingeniería para recobrar la confianza de sus antiguos socios.</p>

<p>business, these organizations are struggling to provide their members with a minimum level of processing and marketing services, and their efforts have succeeded in opening the doors of the organic and fair trade market for Bolivian coffees. In addition, the farmers participating in these organizations have achieved a higher quality product through their adherence to the strict rules and regulations of the organic coffee markets. These facts make them potentially good candidates for a successful participation in the specialty coffee markets.</p>	<p>garantizar el éxito en el negocio del café, están luchando para proporcionar a sus miembros un nivel mínimo de servicios de procesamiento y comercialización y sus esfuerzos han tenido éxito en abrir las puertas del mercado de comercio orgánico y legítimo para los cafés de Bolivia. Además, los agricultores que participan en estas organizaciones han logrado una mayor calidad del producto mediante el cumplimiento de las estrictas normas y reglamentaciones de los mercados orgánicos de café. Estos hechos las convierten en potenciales buenos candidatos para participar exitosamente en los mercados de café de especialidad.</p>
<p>Also, organized producers often have a higher level of participation in the coffee value chain because their respective organizations maintain ownership of their coffee throughout the entire process from production to export by carrying out wet processing¹, and subcontracting dry processing² from other organizations or private exporters. Nevertheless, because of the weak organizational capacity and high influence of leaders with <i>sindical</i>³ mentality, some members are now delivering their coffee to intermediaries outside the cooperative system.</p>	<p>Asimismo, a menudo los productores organizados tienen un mayor nivel de participación en la cadena de valor del café debido a que sus respectivas organizaciones mantienen la propiedad de su café a lo largo de todo el proceso desde la producción hasta la exportación llevando a cabo el procesamiento húmedo¹ y subcontratando el procesamiento en seco² de otras organizaciones o de exportadores privados. No obstante, debido a la débil capacidad organizativa y la gran influencia de líderes con mentalidad <i>sindical</i>³, algunos de sus socios están actualmente entregando su café a intermediarios de fuera del sistema cooperativo.</p>
<p>The independent producers in Bolivia represent 75% of the farmers. These farmers sell what is known as <i>Café Mote</i>—parchment coffee with up to 40% moisture content—which because of a poor wet processing at the farm level, is prone to over-fermentation and molding. This coffee is delivered to intermediaries and exporters who often mix it with other coffees at</p>	<p>Los productores independientes en Bolivia representan el 75% de los agricultores. Estos agricultores venden lo que se conoce como <i>Café Mote</i> – café pergamino con hasta 40% de contenido de humedad – que debido a un mal procesamiento húmedo a nivel de finca, es propenso a la sobrefermentación y el enmohecimiento. Este café se entrega a los intermediarios y</p>

¹ Includes depulping, fermenting, washing, and pre-drying—to about 16 to 18% moisture content—of the coffee beans.

² Includes final drying to 11 or 12% moisture content, de-husking, selection and packaging for export.

³ These type of leaders are more interested in social and political struggles than the financial success of their organizations.

¹ Incluye quitar la pulpa, fermentación, lavado y pre-secado – hasta cerca de 16 a 18% del contenido de humedad – de los granos de café.

² Incluye secado final hasta 11 o 12% de contenido de humedad, descascarado, selección y empaque para exportación.

³ Este tipo de líderes están más interesados en luchas sociales y políticas que en el éxito financiero de sus organizaciones.

<p>different moisture contents and qualities, which further downgrades its quality. The result is the <i>Café Sorpresa</i> traditionally exported from Bolivia with a high rate of rejection from international buyers.</p>	<p>exportadores que a menudo lo mezclan con otros cafés de diferentes contenidos de humedad y calidades, lo que empobrece más aún su calidad. El resultado es el <i>Café Sorpresa</i> que se exporta tradicionalmente de Bolivia con una alta tasa de rechazo de parte de los compradores internacionales.</p>
<p>B. Coffee Processing</p> <p>Because of limited access to transportation, the use of central wet processing facilities is not widespread among the farmers. Therefore, wet processing is mostly carried out at the farm level. This practice, along with the lack of training, standard for processing, and the use of outdated depulping and drying equipment result in lack of uniformity in quality and a high percentage of damaged beans. In addition, the strip harvest, which includes coffee berries at different stages of maturity, further reduces the potential of achieving a good quality in the coffee cup.</p>	<p>B. Procesamiento del Café</p> <p>Debido al limitado acceso al transporte, el uso de instalaciones centrales de procesamiento húmedo no está difundido entre los agricultores. Por lo tanto, el procesamiento húmedo se lleva a cabo mayormente al aire libre en las fincas. Esta práctica, junto con la falta de entrenamiento, que es un estándar para procesar y el uso de equipo viejo para sacar la pulpa y el secado, dan como resultado la falta de uniformidad en la calidad y un alto porcentaje de granos dañados. Además, la cosecha en fajas, que incluye granos de café en diferentes estados de madurez, reduce aún más el potencial de lograr buena calidad en la taza de café</p>
<p>Dry processing is mostly carried out at central facilities owned by producer organizations or private exporters who provide this service in the city of La Paz. Although most of the facilities visited by the team owned good drying patios and mechanical dryers, this stage of processing can do very little to revert the damage done to the quality at the harvest and wet processing stages. Furthermore, all players reported an additional damage consisting of bleaching, a whitening of the beans due to the dramatic change in altitude and relative humidity when transported to the <i>Altiplano</i>. Most recently, a high incidence of black beans has been blamed on unusually cold days during the recent winter season.</p>	<p>El procesamiento en seco se hace mayormente en instalaciones centrales de propiedad de las organizaciones de productores o de exportadores privados que proporcionan estos servicios en la ciudad de La Paz. Aunque la mayor parte de las instalaciones que el equipo visitó tenían buenos patios de secado y secadoras mecánicas, esta etapa de procesamiento puede hacer muy poco para revertir el daño hecho a la calidad en el momento de la cosecha y en las etapas de procesamiento húmedo. Más aún, todos los participantes informaron acerca de un daño adicional que consiste en el blanqueo, en el que los granos pierden color debido a un gran cambio en la altura y la humedad relativa cuando son transportados al <i>Altiplano</i>. Más recientemente una alta incidencia de granos negros se ha atribuido a días inusualmente fríos durante el invierno reciente.</p>

<p>C. Coffee Marketing</p> <p>Marketing is carried out through several channels including secondary organizations like FECAFEB who sells mostly organic and fair trade coffee for its members. Although FECAFEB has been able to sell 21 of the 40.5 lots planned for 2001 at prices ranging from US\$125.75 to US\$141.00 when the “C” Contract is at about US\$50.00, the capacity of its current markets is very limited and has little potential for significant growth. Some cooperatives are also direct exporters of their own coffee.</p>	<p>C. Comercialización del Café</p> <p>La comercialización se lleva a cabo a través de varios canales, incluyendo organizaciones secundarias como FECAFEB que venden mayormente café orgánico y de comercio legítimo para sus socios. Aunque FECAFEB ha sido capaz de vender 21 de los 40,5 lotes planificados para 2001 a precios que varía desde \$us.125, 75 hasta \$us.141, 00 cuando el Contrato “C” estaba alrededor de \$us.50, 00, la capacidad de sus mercados actuales es muy limitada y tiene poco potencial para crecer de manera importante. Algunas cooperativas son también exportadores directas de su propio café.</p>
<p>Independent producers sell their conventional coffees through ANPROCA, local intermediaries—also known as <i>Rescatistas</i>—in Caranavi, or directly to agents hired by the private exporters. In addition, there is a small outlet for 2,000 bags of high quality fair trade coffees sold through Anditrade/Bolivia, who works in association with UNDP’s Mojsa project. Finally, there is a small private initiative to enter the specialty coffee market spearheaded by the Rainforest Exquisite Products S. A., an individually owned enterprise. Considering the potential of the Bolivian coffee, this last channel is expected to undergo a fast growth.</p>	<p>Los productores independientes venden sus cafés convencionales a través de ANPROCA, intermediarios locales —también conocidos como <i>Rescatistas</i> — en Caranavi o directamente a agentes contratados por los exportadores privados. Además, hay un pequeño punto de distribución para 2.000 bolsas de cafés de alta calidad de comercio legítimo vendidas a través de Anditrade/Bolivia, que trabaja en asociación con el proyecto Mojsa de UNDP. Finalmente existe una pequeña iniciativa privada para ingresar al mercado de café de especialidad, encabezada por Rainforest Exquisite Products S.A., una empresa de propiedad de una sola persona. Considerando el potencial del café boliviano, se espera que este último canal tenga un crecimiento rápido.</p>
<p>4.2.2 Private Exporters and Intermediaries</p> <p>Private exporters members of <i>Asociación Nacional de Exportadores de Café</i> (ANDEC) have been traditionally responsible for 86% of the total coffee exported from Bolivia. However, because of the current market situation and other factors, including over-investment in processing facilities triggered by false</p>	<p>4.2.2 Exportadores Privados e Intermediarios</p> <p>Los exportadores privados socios de la <i>Asociación Nacional de Exportadores de Café</i> (ANDEC) han sido tradicionalmente responsables del 86% del total del café exportado de Bolivia. Sin embargo, debido a la actual situación del mercado y a otros factores, incluyendo la sobreinversión en instalaciones de procesamiento que se</p>

<p>expectations created by the Yungas Development Project, many players in this segment of the industry went out of business and the banks repossessed their facilities. Now ANDEC is a very weak organization.</p>	<p>produjo por las falsas expectativas creadas por el Proyecto de Desarrollo de los Yungas, mucho participantes en este segmento de la industria han dejado el negocio y sus instalaciones han pasado a propiedad de los bancos. En la actualidad, ANDEC es una organización muy débil.</p>
<p>The remaining exporters, including Royal Coffee, Anditrade, Pedro Rodríguez, and Nidia Ascarun purchase <i>Cafe Mote</i> directly from the farmers through their agents located in Coroico and Caranavi. Nidia Ascarun and Pedro Rodríguez are larger producers who are vertically integrated through ownership, and/or rental of dry processing equipment. Since the liberalization of the transport sector some farmers and their organizations were able to purchase trucks, which allowed them to move their own coffee, thus complicating the exporters' ability to control their coffee supply.</p>	<p>Los demás exportadores, entre los que se incluyen Café Royal, Anditrade, Pedro Rodríguez y Nidia Ascarun adquieren <i>Café Mote</i> directamente de los agricultores a través de sus agentes ubicados en Coroico y Caranavi. Nidia Ascarun y Pedro Rodríguez son los mayores productores que están verticalmente integrados porque poseen y/o alquilan equipo de procesamiento en seco. Desde la liberalización del sector de transporte, algunos agricultores y sus organizaciones pudieron comprar camiones, lo que les permitió trasladar su propio café, complicando de esta manera la capacidad de los exportadores para controlar su provisión de café.</p>
<p>The intermediaries, also known as <i>Rescatistas</i> or <i>Rescatiris</i> are private entrepreneurs dedicated to purchase coffee from the farmers for resale to the exporters at a profit. Individuals or families own these businesses. However, there was an experience in Caranavi, where 55 of these intermediaries created an association to protect their interests against the exporters and eventually become exporters themselves. The experience failed.</p>	<p>Los intermediarios, también conocidos como <i>Rescatistas</i> o <i>Rescatiris</i>, son empresarios privados dedicados a comprar café de los agricultores para revenderlo a los exportadores con ganancia. Estas empresas son de propiedad de una sola persona o de familias. No obstante hubo una experiencia en Caranavi, en la que 55 de estos intermediarios crearon una asociación para proteger sus intereses y eventualmente convertirse ellos mismos en exportadores. La experiencia fracasó.</p>
<p>Although the intermediaries play an important role in facilitating the flow of the product during the coffee season by becoming an important source for financing the start-up operation of the individual farmers and cooperatives, they are the most distrusted players in the coffee chain. They are accused of cheating the farmers with the prices and weights of the coffee, and of being the cause of the bad reputation of the Bolivian coffee by mixing poor quality</p>	<p>Aunque los intermediarios juegan un papel importante a facilitar el flujo del producto durante la estación del café convirtiéndose en una importante fuente de financiamiento para que los agricultores y las cooperativas puedan iniciar sus operaciones, son quienes gozan de menor confianza entre los participantes de la cadena del café. Se los acusa de engañar a los agricultores en el precio y peso del café y de ser la causa de la mala reputación del café boliviano, porque</p>

<p>beans into the good coffees to maximize their profit. Because of the transport problems mentioned by the exporters, the intermediaries are becoming increasingly important players in supplying the volumes of coffee required by the exporters.</p>	<p>son ellos quienes mezclan granos de baja calidad con los buenos cafés para maximizar sus ganancias. Debido a los problemas de transporte mencionados por los exportadores, los intermediarios se están convirtiendo cada vez más en importantes participantes para proveer los volúmenes de café requeridos por los exportadores</p>
<p>Mr. Pedro Rodríguez mentioned that the quality of the product has had some improvement in recent years, therefore reducing the high percentage of rejections in shipments from Bolivia. He recommended that further work be done at the farm or cooperative level to improve wet processing in order to significantly reduce the cost of preparation—final drying and selection—of coffee for export. This improvement at origin—besides higher quality—would allow more value added by the producers, and therefore higher income.</p>	<p>El señor Pedro Rodríguez mencionó que la calidad del producto ha mejorado un poco en los últimos años, reduciendo de esta manera el alto porcentaje de rechazo de los envíos provenientes de Bolivia. Recomendó que se trabaje más a nivel de finca o de cooperativa para mejorar el procesamiento en seco con el fin de reducir de manera importante el costo de la preparación – secado final y selección – del café para exportación. Esta mejora en el origen – además de una mayor calidad – permitiría que los productores agreguen más valor y por lo tanto, tengan mayor ingreso.</p>
<p>The weakness of the segment of the private exporters and intermediaries has allowed a greater participation of producer organizations in the export business. Through their participation as direct exporters to the organic and fair trade markets, these organizations have acquired significant experience that will become a valuable asset as they enter the specialty coffee markets.</p>	<p>La debilidad de este segmento de los exportadores privados y los intermediarios ha permitido una mayor participación de las organizaciones de productores en el negocio de la exportación. A través de su participación como exportadores directos a los mercados de comercio orgánico y legítimo, estas organizaciones han adquirido experiencia importante que se convertirá en un activo valioso cuando ingresen a los mercados de café de especialidad.</p>
<p>4.2.3 Coffee Roasters</p> <p>The local roasting businesses are characterized for the preparation of the low quality blends normally consumed by the Bolivian population. There is, however, a nascent class of micro-roasters including Alexander's Coffee and Copacabana Coffee, who produce high quality roasted coffee for a small segment of the local market that can afford the price. Given the limited purchasing power of the average</p>	<p>4.2.3 Tostadores de Café</p> <p>Los negocios locales de tostado de café se caracterizan por la preparación de las mezclas de baja calidad que normalmente consume la población de Bolivia. Sin embargo, existe una clase naciente de microtostadores como Alexander's Coffee y Café Copacabana, que producen café tostado de alta calidad para un pequeño segmento del mercado local que puede pagar su precio. Dada la limitada capacidad</p>

<p>Bolivian, the growth of this segment of the industry is expected to be slow.</p>	<p>adquisitiva del promedio de los bolivianos, se espera que el crecimiento de este segmento de la industria sea lento.</p>
<p>4.2.4 Support Organizations</p> <p>There are several public sector and private organizations involved in providing support to the coffee subsector. One of the most important public sector organizations was the defunct Comité Boliviano del Café (COBOLCA). Others include the Ministry of Agriculture, Livestock and Rural Development; Ministry of Economic Development; Ministry of Foreign Trade and Investment; and the Prefectures and Municipalities, which so far have a very limited participation in support of the producers' organizations.</p> <p>The private sector organizations providing active support to the coffee industry include: Sol Café y Calidad, which provides technical advise to improve quality, and cupping services; Ayuda en Acción provides technical services and advise in processing technology choice; ANED, FADES, and PRODEM providing financial services to farmers through their organizations. Other important organizations include FINCAFE, which is a financial organization capitalized by 12 members of FECAFEB; the Mojsa project funded by UNDP; and the C-23 project funded by the FAO. Detailed information about all the support organizations can be found in the institutional analysis attached to this document.</p> <p>All the support organizations agree that there is great institutional weakness and lack of coordination among all players in the Bolivian coffee subsector. They also agree that, in order to make a significant impact and achieve sustainability of any</p>	<p>4.2.4 Organizaciones de Apoyo</p> <p>Existen varias organizaciones de los sectores público y privado involucradas en proporcionar apoyo al subsector del café. Una de las más importantes organizaciones del sector público era el desaparecido Comité Boliviano del Café (COBOLCA). Entre otras se incluyen el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural; el Ministerio de Desarrollo Económico; el Ministerio de Comercio Exterior e Inversión y las Prefecturas y Municipalidades, que hasta ahora han tenido una participación muy limitada en el apoyo a las organizaciones de productores.</p> <p>Entre las organizaciones del sector privado que proporcionan apoyo activo a la industria del café se incluyen: Sol Café y Calidad, que proporciona apoyo técnico para mejorar la calidad y servicios para catar el café; Ayuda en Acción, que proporciona servicios técnicos y de consultoría para seleccionar la tecnología de procesamiento; ANED, FADES y PRODEM que proporcionan servicios financieros a los agricultores a través de sus organizaciones. Entre otras organizaciones de importancia se tiene a FINCAFE, que es una organización financiera capitalizada por 12 socios de FECAFEB; el proyecto Mojsa financiado por PNUD y el proyecto C-23 financiado por la FAO. Puede encontrarse información en detalle acerca de las organizaciones de apoyo en el análisis institucional que se adjunta a este documento.</p> <p>Todas las organizaciones de apoyo están de acuerdo en que hay una gran debilidad institucional y falta de coordinación entre todos los participantes del subsector boliviano del café. También están de acuerdo en que con el fin de tener un</p>

<p>project's benefits, the producers' organizations need to be strengthened, so that they can provide the necessary services to their members and take ownership of the development process at the end of the donor funded projects. To achieve this goal, the MAPA project, in its role as a catalyst will make sure that knowledge is transferred, and information is shared among all participants in MAPA sponsored activities.</p>	<p>impacto significativo y lograr la sostenibilidad de cualquiera de los beneficios del proyecto, es necesario fortalecer a las organizaciones de productores, de manera que puedan proporcionar los servicios necesarios a sus socios y apropiarse del proceso de desarrollo al final de los proyectos financiados por los donantes. Para lograr esta meta, el proyecto MAPA, en su rol de catalizador, se asegurará que la tecnología sea transferida y que la información sea compartida entre todos los participantes en las actividades patrocinadas por MAPA.</p>
<p>4.3 Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (SWOT)</p> <p>Strengths. Coffee production in Bolivia, and especially in the Yungas region presents many strengths that gives this country a clear competitive advantage for the penetration of the specialty coffee—the fastest growing segment of the coffee market—because of its location, rainfall level, altitude, and the prevalence of the <i>Arabica Typica</i> varietal, which is preferred by specialty coffee traders and consumers for its flavor, acidity and aroma. Bolivian coffee has a great potential to fetch considerable premiums in this segment of the market. In addition, the production of organic coffee in the Yungas using a low-impact traditional system under shade is beneficial, given the location of the Yungas in an environmentally sensitive high biodiversity region. This coffee has the potential to qualify for all the available labels for bird-friendly, biodiversity-friendly, and sustainable coffees, which are nascent niches in the specialty coffee market.</p> <p>Other strengths include the existence of producers' organizations with a</p>	<p>4.3 Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas (FDOA)</p> <p>Fortalezas. La producción de café en Bolivia y especialmente en la región de los Yungas, presenta muchas fortalezas que le dan a este país una clara ventaja competitiva para penetrar en el mercado del café de especialidad – el segmento de más rápido crecimiento del mercado del café – debido a su ubicación, precipitación pluvial, altitud y la prevalencia de la varietal <i>Arabica Typica</i>, que es la preferida por los comerciantes y consumidores del café de especialidad por su sabor, acidez y aroma. El café boliviano tiene un gran potencial para lograr ser muy solicitado en este segmento del mercado. Además, la producción de café orgánico en los Yungas usando un sistema tradicional bajo sombra de bajo impacto es beneficiosa, dada la ubicación de los Yungas en una región de gran biodiversidad de mucha sensibilidad medioambiental. Este café tiene el potencial de satisfacer los requisitos de todas las clasificaciones por no causar daño a las aves, a la biodiversidad y ser sostenible, que son nichos nacientes en el mercado del café de especialidad.</p> <p>Entre otras fortalezas se incluye la existencia de organizaciones de productores</p>

<p>considerable number of producers who possess a limited culture and tradition in coffee production, but are so loyal to their organizations, that some of them have willingly invested their own resources to capitalize FINCOOP, a farmer-owned financial organization. There is also sufficient basic knowledge about coffee processing and marketing.</p>	<p>con una gran cantidad de productores que poseen una limitada cultura y tradición en la producción del café, pero que son tan leales a sus organizaciones, que algunos de ellos han invertido voluntariamente sus propios recursos para capitalizar FINCOOP, una organización financiera de propiedad de los agricultores. También existe suficiente conocimiento básico acerca del procesamiento y comercialización del café.</p>
<p>There is also considerable existing processing capacity and profitable markets already opened by the producers' organizations for their direct participation.</p>	<p>También existe gran capacidad de procesamiento y mercados rentables que ya han sido abiertos por las organizaciones de productores para su participación directa.</p>
<p>Weaknesses. Some weaknesses can prevent increases in productivity, improvements to quality, and thus higher incomes for the farmers. These weaknesses include the lack of entrepreneurship and managerial capacity at the producers' organizations, whose leaders have the tendency to emphasize social and political struggles in detriment of the growth and profitability of their organizations. This has resulted in a lack of support for farm management and for improving, and/or maintaining a consistent quality of their product. Complaints about corruption were also heard among individual cooperative members.</p>	<p>Debilidades. Algunas debilidades pueden evitar aumentos en la productividad, mejoras en la calidad y de esta manera, mayores ingresos para los agricultores. Entre estas debilidades está la falta de capacidad empresarial y administrativa en las organizaciones de productores, cuyos líderes tienen la tendencia a enfatizar las luchas sociales y políticas en detrimento del crecimiento y rentabilidad de sus organizaciones. Esto ha producido una falta de apoyo para el manejo de fincas y para la mejora y/o mantenimiento de una calidad consistente de su producto. Entre los socios de las cooperativas también se escucharon quejas acerca de corrupción.</p>
<p>Other weaknesses include the lack of harmony among players within the Bolivian coffee industry. Different players see themselves in some cases as bitter enemies, who cannot work together for the betterment of the whole industry, which is currently in disarray. Other limitations to improvements in the quality of the product are the lack of information about proper processing and the nonexistence of clear standards in weights and measure of moisture contents to ensure that the farmers get a fair price for their product, regardless of the stage—cherry, wet parchment or dry parchment—in which they deliver to the</p>	<p>Entre otras debilidades se incluye la falta de armonía entre los participantes en la industria del café en Bolivia. Los diferentes participantes se ven en algunos casos como grandes enemigos que no pueden trabajar juntos para mejorar toda la industria, que actualmente está en desorden. Otras limitaciones para lograr mejoras en la calidad del producto son la falta de información acerca del procesamiento adecuado y la inexistencia de estándares claro en el peso y en la medida del contenido de humedad para asegurar que los agricultores obtengan un precio justo por su producto, sin tomar en cuenta la</p>

<p>intermediaries or the exporters. Addressing this issue would encourage the production of more dry parchment by the farmers, thus avoiding molding and over-fermentation, which are the main causes for the low quality of the coffee. This would also reduce costs in later stages of dry processing and selection for export. Finally, water shortages, the use of outdated technology for depulping and proper drying, and the dispersion of individual wet processing units can be considered as the root of the quality problem.</p>	<p>etapa en que lo entregan a los intermediarios o exportadores: grano, pergamino húmedo o pergamino seco. Tratar este tema podría alentar a los agricultores a producir más pergamino seco, evitando de esta manera el enmohecimiento y la sobrefermentación, que son las causas principales de la baja calidad del café. Esto reduciría también los costos en las etapas posteriores de procesamiento en seco y selección para la exportación. Finalmente, la escasez de agua, el uso de tecnología anticuada para sacar la pulpa y el secado adecuado y la dispersión de unidades personales de procesamiento húmedo pueden considerarse como la raíz del problema de calidad.</p>
<p>Opportunities. Clear opportunities for the Bolivian coffee industry are presented by the growth of the specialty coffee markets in the United States, Europe and Japan, where the industry players have created a new taste for coffee, which is attracting a new generation of coffee drinkers. These new drinkers are willing to pay higher prices, are sympathetic to the poverty alleviation among producers, and are more committed to environmental causes. Also, the Yungas' striking topography and culture can generate great stories and high-impact marketing concepts to spark the interest of specialty coffee buyers and consumers, who may want to have personal experiences with the Yungas. This aspect can create direct linkages to tourism, and develop other industries like the production of handicrafts and finished coffee products, which create new employment and highlight the Yungas as a special origin for high quality coffee, and a more popular destination for tourism. The current price levels in the international markets for regular coffee can become a powerful incentive to initiate the re-engineering of the Bolivian coffee industry with orientation to the production of high quality coffee for the specialty and gourmet markets and to develop an aggressive</p>	<p>Oportunidades. Existen oportunidades claras para la industria boliviana del café por el crecimiento de los mercados de café de especialidad en los Estados Unidos, Europa y Japón, donde los participantes en la industrial han creado un nuevo gusto para el café, que está atrayendo a una nueva generación de tomadores de café. Estos nuevos tomadores de café están dispuestos a pagar precios más altos, simpatizan con el alivio de la progresiva entre los productores y están más comprometidos con causas medioambientales. Asimismo, la sorprendente topografía y cultura de los Yungas pueden generar grandes historias y conceptos de comercialización de gran impacto para despertar el interés de los compradores y consumidores de café de especialidad, que pueden querer tener experiencia personal con los Yungas. Este aspecto puede crear vínculos directos con el turismo y desarrollar otras industrias como la producción de artesanías y productos terminados de café, que crean nuevos empleos y resaltan a los Yungas como un origen especial de café de alta calidad y un destino más popular para el turismo. Los actuales niveles de precios del café normal en los mercados internacionales pueden convertirse en un poderoso incentivo para iniciar la reingeniería de la industria</p>

<p>promotional campaign to position Bolivia as a recognized origin of high-end coffees.</p> <p>Threats. Threats to the Bolivian coffee industry include the apparently uncontrolled growth in the incidence of Broca in the Coroico area, where some farmers reported losses of up to 50% of their crops. The same is true for other diseases like ojo de gallo and coffee rust, which are not being properly treated using IPM, and the use of chemical inputs is not allowed in the region. A continued drop in the prices for regular coffee can discourage farmers from coffee production and to move into annual crops, which can have a devastating environmental impact given the topography of the region. Also farmers could move into production of illegal crops because of their potential for higher profits.</p>	<p>boliviana del café, orientándola a la producción de café de alta calidad para los mercados de especialidad y de gastronomía y para desarrollar una agresiva campaña promocional para posicionar a Bolivia como un lugar reconocido de origen para cafés de gran calidad.</p> <p>Amenazas. Entre las amenazas a la industria boliviana del café está el aparentemente descontrolado crecimiento en la incidencia de la Broca en el área de Coroico, en la que algunos agricultores han informado pérdidas de hasta el 50% de sus cosechas. Ocurre lo mismo con otras enfermedades como el ojo de gallo y la roya del café, que no están siendo adecuadamente tratadas mediante el MIP y el uso de insumos químicos no está permitido en la región. La continua caída de los precios del café normal puede desalentar a que los agricultores produzcan café y que se dediquen a los cultivos anuales, que pueden tener un impacto ambiental devastador dada la topografía de la región. Los agricultores también podrían dedicarse a cultivos ilegales debido al potencial de ellos para producir mayores ganancias.</p>
<h2>V The Specialty Coffee Master Plan</h2> <h3>5.1 Project Rationale</h3> <p>The high incidence of poverty in Bolivia is a reason of great concern for the Bolivian Government and the donor community, therefore, finding appropriate vehicles, and developing strategies to make the best uses of the potentialities and strengths identified by the coffee team becomes a high priority.</p>	<h2>V El Plan Maestro para el Café de Especialidad</h2> <h3>5.1 Justificación del Proyecto</h3> <p>La gran incidencia de la pobreza en Bolivia es motivo de gran preocupación para el Gobierno Boliviano y la comunidad de donantes; por lo tanto, hallar medios adecuados y estrategias de desarrollo para usar mejor las potencialidades y fortalezas identificadas por el equipo del café, se convierte en una gran prioridad.</p>
<p>In addition, the coffee subsector has been widely recognized as an important vehicle for poverty alleviation because of its capacity to achieve broad-based economic</p>	<p>Adicionalmente, el subsector del café ha sido ampliamente reconocido como un medio importante de alivio de la pobreza debido a su capacidad de lograr crecimiento</p>

<p>growth through widespread income distribution to thousands of poor small-scale producers, workers and other players, both within the coffee subsector, and in other sectors of the larger economy with links to coffee production, processing and marketing.</p>	<p>económico de amplia base mediante la distribución extendida de ingresos a miles de productores pobres a pequeña escala, trabajadores y otros participantes, tanto dentro el subsector del café como en otros sectores de la economía ligados a la producción, procesamiento y comercialización del café.</p>
<p>By reaching a wider producer base and channeling Bolivian coffee production through producer organizations into the high-value specialty coffee market, the project would maximize producer's participation in the coffee value chain, thus ensuring increased income to farmers and the regional economy as a whole.</p>	<p>Al llegar a una base más amplia de productores y al canalizar la producción boliviana de café a través de las organizaciones de productores al mercado de alto valor del café de especialidad, el proyecto podría maximizar la participación de los productores en la cadena de valor del café, asegurando, de esta manera, mayores ingresos a los agricultores y a la economía regional en su conjunto.</p>
<h2>5.2. Goals and Objectives</h2>	<h2>5.2 Metas y Objetivos</h2>
<h3>5.2.1 Goals</h3>	<h3>5.2.1 Metas</h3>
<p>The main goals of the proposed interventions are to sustainably increase the income of coffee producers and to promote Bolivia as an origin for high quality coffees. These goals are simply stated as follows:</p>	<p>Las metas principales de las intervenciones que se proponen son aumentar de manera sostenible los ingresos de los productores de café y promover a Bolivia como origen de cafés de alta calidad. Estas metas se manifiestan, simplemente, como sigue:</p>
<ul style="list-style-type: none"> (I) Increase household income by up to 15% for 5,000 coffee producers (II) Promote Bolivia as an origin of high quality coffees 	<ul style="list-style-type: none"> (I) Aumentar los ingresos de los hogares en hasta 15% para 5,000 productores de café (II) Promocionar a Bolivia como origen de cafés de alta calidad.
<p>Over its five-year duration, the project will reach 25% of the small-scale coffee producers by supporting ongoing efforts with the 25% already organized into cooperatives and associations, and by bringing project's benefits to a similar number of independent producers. Project participants are expected to increase their household income by up to 15% through improvements in the quality of their</p>	<p>A lo largo de su duración de cinco años, el proyecto alcanzará al 25% de los productores de café a pequeña escala apoyando los esfuerzos que se están haciendo con el 25% de los productores ya organizados en cooperativas y asociaciones y trayendo los beneficios del proyecto a una cantidad similar de productores independientes. Se espera que los participantes del proyecto aumenten los</p>

<p>product and achieve access to the specialty coffee markets.</p>	<p>ingresos de sus hogares en hasta el 15% mediante las mejoras en la calidad de su producto y el logro de acceso a los mercados de café de especialidad.</p>
<p>5.2.2 Objectives</p> <p>To achieve the goals of the proposed interventions, the project would focus its activities in the following areas:</p>	<p>5.2.2 Objetivos</p> <p>Para lograr las metas de las intervenciones propuestas, el proyecto debiera enfocar sus actividades en las siguientes áreas:</p>
<ul style="list-style-type: none"> (I) Improve access to processing technologies for 5,000 small-scale farmers, and increase the export value up to 15% by meeting specialty coffee quality standards. (II) Improve marketing channels by facilitating access to the specialty coffee markets. (III) Develop entrepreneurship and improve managerial skills in 12 producers' organizations. 	<ul style="list-style-type: none"> (I) Mejorar el acceso a las tecnologías de procesamiento para 5.000 agricultores a pequeña escala y aumentar el valor de las exportaciones en hasta 15% cumpliendo los estándares de calidad del café de especialidad. (II) Mejorar los canales de comercialización facilitando el acceso a los mercados de café de especialidad. (III) Desarrollar la capacidad empresarial y mejorar las destrezas administrativas en 12 organizaciones de productores.
<p>5.2.3 Intermediate Results and Activities</p> <p>The implementation of Intermediate Results and performance targets indicated below are planned for the duration of the project. The intermediate results are described as follows (Also see timetable in Appendix No. 2):</p> <p>Objective: Improve access to processing technologies for 5,000 small-scale farmers, and increase the export value up to 15% by meeting specialty coffee quality standards.</p>	<p>5.2.3 Resultados Intermedios y Actividades</p> <p>La concreción de los Resultados Intermedios y Metas de Ejecución que se indican a continuación están planificadas para la duración del proyecto. Los resultados intermedios se describen como sigue (ver también el programa en el Anexo No.2):</p> <p>Objetivo: Mejorar el acceso a tecnologías de producción para 5.000 agricultores a pequeña escala y aumentar el valor de las exportaciones en hasta 15% cumpliendo los estándares del café de especialidad.</p>
<p>Intermediate Result Name: Improved</p>	<p>Nombre del Resultado Intermedio:</p>

<p>access by 5,000 farmers to upgraded wet processing technologies IR1.1</p>	<p>Acceso mejorado a mejores tecnologías de procesamiento húmedo para 5.000 agricultores.</p>
<p>Indicator: number of farmers actually adopting the technologies promoted by the project.</p>	<p>Indicador: Cantidad de agricultores que realmente han adoptado la tecnología promovida por el proyecto.</p>
<p>Unit of Measure: number of farms with upgraded technology.</p>	<p>Unidad de Medición: Cantidad de fincas con tecnología mejorada.</p>
<p>Indicator Description: The primary objective of introducing upgraded technology is to reduce the damage to coffee beans caused by the current depulping equipment, which is difficult to adjust and very slow in its operation. This improvement will have a direct impact in improving the quality of the product. The indicator will measure the rate of adoption of upgraded technology.</p>	<p>Descripción del Indicador: El objetivo primario de introducir tecnología mejorada es reducir el daño a los granos de café que es causado por el actual equipo de quitado de pulpa, que es difícil de ajustar y muy lento en su operación. Esta mejora tendrá impacto directo en mejorar la calidad del producto. El indicador medirá la tasa de adopción de la tecnología mejorada.</p>
<p>Intermediate Result Name: Increase by 15% the value of the Strictly High Grown (SHG) Bolivian coffees by enhancing its quality IR1.2</p>	<p>Nombre del Resultado Intermedio: Aumentar en 15% el valor de los cafés bolivianos Cultivados con Estricta Calidad (SHG) acrecentando su calidad RI1.2</p>
<p>Indicator: Actual percent increase in the value of SHG Bolivian coffee through increased sales in the high quality specialty coffee markets.</p>	<p>Indicador: Porcentaje real de aumento en el valor del café SHG boliviano a través del aumento de ventas en los mercados de café de especialidad de alta calidad.</p>
<p>Unit of Measure: Dollar-value and number of coffee bags sold at a positive differential against the “C” contract.</p>	<p>Unidad de Medición: Valor en dólares y cantidad de bolsas de café vendidas con un diferencial positivo contra el contrato “C”.</p>
<p>Indicator Description: The primary objective of improving coffee quality will result in a measurable increase in value, which will also be translated into higher farmer's income. The increased value will be based on positive price differentials obtained through premiums to quality from specialty coffee buyers.</p>	<p>Descripción del Indicador: El objetivo primario de mejorar la calidad del café dará como resultado un aumento mensurable en valor, que también se traducirá en mejores ingresos para el agricultor. El valor aumentado estará basado en el diferencial positivo obtenido en el precio a través de primas a la calidad pagadas por los compradores de café de especialidad.</p>
<p>Specific Activities: The specific activities necessary to achieve Intermediate Results 1.1. and 1.2 include:</p>	<p>Actividades Específicas: Las actividades específicas que son necesarias para lograr los Resultados Intermedios 1.1 y 1.2 son:</p>

<p>1.1.1 Dissemination of improved post-harvest practices and better equipment to reduce over-fermentation and molding, and preserve the natural good characteristics of the arabica typica variety.</p> <p>2.1.1. Introduce improved harvesting practices consisting in a selective picking of 100% ripe (red) coffee cherries to achieve a good flavor and aroma in the cup.</p> <p>2.1.2 Promote reliable quality certification and coffee cupping by equipping existing coffee cupping laboratories, train cuppers, and provide technical assistance to the different players in the subsector.</p>	<p>1.1.1 Difusión de prácticas poscosecha mejoradas y mejor equipo para reducir la sobre-fermentación y el enmohecimiento y preservar las buenas características naturales de la variedad arábica typica.</p> <p>2.1.1 Introducir prácticas mejoradas de cosecha, que consistan en la recolección selectiva de granos 100% maduros (rojos) de café para lograr buen sabor y aroma en la taza.</p> <p>2.1.2 Promover la certificación confiable de calidad y de catar el café, equipando los laboratorios para catar el café que existen, capacitando a los catadores y proporcionando asistencia técnica a los diferentes participantes del subsector.</p>
<p>Responsible Organizations: Organizations that could potentially carry out the activities proposed under this Intermediate Result include: Ayuda en Acción, ACDI/VOCA, Staff of the Mojsa Project, Staff of the C-23 Project, and individual consultants. Activity 2.1.2 can be carried out by Sol Café y Calidad, which provides technical advice to improve quality, and cupping services. Participation of the cooperatives in promoting these improvements among their members would be mandatory.</p>	<p>Organizaciones Responsables: Entre las organizaciones que potencialmente podrían llevar a cabo las actividades que se proponen para este Resultado Intermedio están: Ayuda en Acción, ACDI/VOCA, Personal del Proyecto Mojsa, Personal del Proyecto C-23 y consultores individuales. La actividad 2.1.2 puede ser llevada a cabo por Sol Café y Calidad que proporciona asesoramiento técnico para mejorar la calidad y servicios para catar el café. La participación de las cooperativas para promover estas mejoras entre sus socios debería ser obligatoria.</p>
<p>Objective: Improve marketing channels by facilitating access to the specialty coffee markets.</p> <p>Intermediate Result Name: Enhance access to the specialty coffee markets for all industry players IR2.1</p>	<p>Objetivo: Mejorar los canales de comercialización facilitando el acceso a los mercados de café de especialidad.</p> <p>Nombre del Resultado Intermedio: Aumentar el acceso de todos los participantes en la industria a los mercados de café de especialidad RI2.1.</p>

<p>Indicator: percent of producer's organizations and exporters selling their coffee in the specialty coffee markets.</p>	<p>Indicador: porcentaje de las organizaciones de productores y de exportadores que venden su café en los mercados de café de especialidad.</p>
<p>Unit of Measure: Percent of industry players</p>	<p>Unidad de medición: Porcentaje de los participantes de la industria.</p>
<p>Indicator Description: The objective is to maximize the volume of Bolivian coffee channeled to the high-value specialty coffee markets by facilitating access to different industry players including primary and second-tier producer organizations, and private exporters. Emphasis, however, will be placed on measuring the volume of coffee sold through this channel by producers' organizations to maximize direct benefits to farmers.</p>	<p>Descripción del Indicador: El objetivo es maximizar el volumen de café boliviano canalizado a los mercados de café de especialidad facilitando el acceso de los diferentes participantes de la industria y organizaciones de primer y segundo piso y de exportadores privados. Sin embargo, se hará énfasis en medir el volumen de café vendido a través de este canal por las organizaciones productivas para maximizar los beneficios directos a los agricultores.</p>
<p>Intermediate Result Name: Promote Industry Harmony IR2.2</p>	<p>Nombre del Resultado Intermedio: Promover la Armonía de la Industria RI2.2</p>
<p>Indicator: Number of industry players working together to achieve the goals of the program in positioning Bolivia as a recognized origin of high quality coffee and increase farmer's income.</p>	<p>Indicador: Cantidad de participantes de la industria que trabajan juntos para lograr las metas del programa de posicionar a Bolivia como origen reconocido de café de alta calidad y aumentar los ingresos de los agricultores.</p>
<p>Unit of Measure: Numbers of players working in coordination.</p>	<p>Unidad de Medición: Cantidad de participantes que trabajan en coordinación.</p>
<p>Indicator Description: As the different industry players work in a coordinated effort to enhance the overall quality of Bolivian coffee and take responsibility of their role as a promoter of their country's image. This indicator will measure the achievement in terms of the number of participants and the joint activities in support of the program objectives resulting from this effort.</p>	<p>Descripción del Indicador: La manera en que los diferentes participantes de la industria trabajan en un esfuerzo coordinado para aumentar la calidad global del café boliviano y asumen responsabilidad por su rol de promotores de la imagen de su país. Este indicador medirá el éxito en términos de la cantidad de participantes y de las actividades conjuntas en apoyo de los objetivos del programa que resulten de este esfuerzo.</p>
<p>Specific Activities: The specific activities to achieve Intermediate Results 2.1 and 2.2 not only include efforts aimed at finding</p>	<p>Actividades Específicas: Las actividades específicas para lograr los Resultados Intermedios 2.1 y 2.2 incluyen no</p>

<p>opportunities in the specialty coffee markets, but also provide support to ongoing efforts to maintain the organic and fair trade channels:</p>	<p>sóamente los esfuerzos dirigidos a encontrar oportunidades en los mercados de café de especialidad, sino también a proporcionar apoyo a los esfuerzos en realización para mantener los canales de comercio orgánico y legítimo:</p>
<p>2.1.1 Promote specialty coffee as a new market channel for Bolivian high quality coffees, especially from small-scale producers and their organizations.</p>	<p>2.1.1 Promover el café de especialidad como un nuevo mercado para los cafés bolivianos, especialmente los de los productores a pequeña escala y sus organizaciones.</p>
<p>2.1.2 Support current efforts to maintain and enhance participation in the organic and fair trade coffee markets.</p>	<p>2.1.2 Apoyar los esfuerzos actuales para mantener y aumentar la participación en los mercados de café orgánicos y de comercio legítimo.</p>
<p>2.1.3 Promote local auctions at a central location in Caranavi as an alternative to facilitate direct interactions between sellers and buyers in an open market. This new market can also provide business opportunities to other industry players, including the financing organizations, who could finance transactions using the physical product as collateral for credit.</p>	<p>2.1.3 Promover remates locales en un lugar central en Caranavi, como alternativa para facilitar las interacciones directas entre vendedores y compradores en un mercado abierto. Este nuevo mercado puede también proporcionar oportunidades de negocios a otros participantes de la industria, incluyendo las organizaciones financieras que podrían financiar las transacciones usando el producto físico como garantía para el crédito.</p>
<p>2.1.4 Introduce a system to collect, analyze and disseminate market information to facilitate the marketing decision-making based on transparency for all players, especially the small-scale producers.</p>	<p>2.1.4 Introducir un sistema para recolectar, analizar y difundir información de mercado para facilitar la toma de decisiones de comercialización basadas en la transparencia para todos los participantes, especialmente los productores a pequeña escala.</p>
<p>2.2.1 Organize an industry-wide specialty coffee conference aimed at informing, and promoting activities to develop a spirit of cooperation among industry players, including the formation of a Specialty Coffee</p>	<p>2.2.1 Organizar una reunión para toda la industria del café de especialidad con el objeto de informar y promover actividades para desarrollar un espíritu de cooperación entre los participantes</p>

<p>Association of Bolivia (SCAB).</p> <p>2.2.2 Assist with the organization of the Specialty Coffee Association of Bolivia, as the organization that will hold the both the local and international representation of the segment of the Bolivian coffee industry producing, processing and marketing high quality coffees.</p> <p>2.2.3 Promote the affiliation of SCAB with the Specialty Coffee Association of America to facilitate participation in trade fairs, training and exchange of information.</p> <p>2.2.4 MAPA in its role as a catalyst in the development process will organize workshops and field days to facilitate exchange of information and experiences, and the dissemination of new technologies and practices.</p>	<p>de la industria, incluyendo la formación de una Asociación de Café de Especialidad de Bolivia (ACEB.)</p> <p>2.2.2 Cooperar en la organización de la Asociación de Café de Especialidad de Bolivia, para que sea la organización que mantenga la representación local e internacional del segmento de la industria boliviana de café que produce, procesa y comercializa cafés de alta calidad.</p> <p>2.2.3 Promover la afiliación de ACEB a la Asociación de Café de Especialidad de los EEUU para facilitar su participación en ferias de comercio, capacitación e intercambio de información.</p> <p>2.2.4 MAPA, en su rol de catalizador del proceso de desarrollo, organizará talleres y visitas de campo para facilitar el intercambio de información y de experiencias y la difusión de nuevas tecnologías y prácticas</p>
<p>Responsible Organizations: Organizations that could potentially assist MAPA to carry out the activities proposed under this Intermediate Result include: ACDI/VOCA; Anditrade; Nidia Ascarun, and Pedro Rodríguez, private exporters; FECAFEB; local intermediaries; Rainforest Exquisite Products, Roberto Mendoza; The Mojsa Project; Information Technology Consultants; ANED; FADES; PRODEM; Specialty Coffee Association of America; individual consultants; and Sol Café y Calidad.</p> <p>Objective: Develop producer entrepreneurship in 12 producers' organizations.</p>	<p>Organizaciones Responsables: Entre las organizaciones que potencialmente podrían cooperar con MAPA para llevar a cabo las actividades que se proponen dentro este Resultado Intermedio, se incluyen: ACDI/VOCA, Anditrade, Nidia Ascarun y Pedro Rodríguez, exportadores privados; FECAFEB; intermediarios locales; Rainforest Exquisite Products, Roberto Mendoza; el Proyecto Mojsa; Information Technology Consultants; ANED; FADES; PRODEM; Specialty Coffee Association of America; Consultores Individuales y Sol Café y Calidad.</p> <p>Objetivo: Desarrollar capacidad empresarial en los productores en 12 organizaciones de productores.</p>

<p>Intermediate Result Name: Increased profit driven approaches and improved managerial skills at 12 cooperatives and associations IR3.1</p>	<p>Nombre del Resultado Intermedio: Enfoques dirigidos al aumento de las utilidades y a la mejora de las capacidades administrativas en 12 cooperativas y asociaciones RI3.1.</p>
<p>Indicator: Actual number of organizations improving their profit levels and enhancing managerial skills.</p>	<p>Indicador: Cantidad real de organizaciones que han mejorado sus niveles de utilidades y aumentado sus capacidades administrativas.</p>
<p>Unit of Measure: number of organizations and percent increase in profits.</p>	<p>Unidad de Medición: Cantidad de organizaciones y porcentaje de aumento de las utilidades.</p>
<p>Indicator Description: The primary objective of this indicator is to measure the impact on the overall efficiency and level of profit resulting from the introduction of professional managers and accountants, specific training, and adoption of improved management information systems and tools at the cooperative/association level.</p>	<p>Descripción del Indicador: El objetivo primario de este indicador es medir el impacto sobre la eficiencia global y el nivel de utilidades que resultan de la introducción de gerentes y contadores profesionales, capacitación específica y adopción de sistemas y herramientas mejorados de manejo de información a nivel de cooperativa/asociación.</p>
<p>Intermediate Result Name: Increased Income diversification by adoption of other cash crops and off-farm activities to supplement income from coffee achieved by the members of the 12 participating organizations IR3.2.</p>	<p>Nombre del Resultado Intermedio: Diversificación del ingreso aumentado mediante la adopción de otros cultivos comerciales y de actividades fuera de la finca para complementar los ingresos provenientes del café logrados por los socios de las 12 organizaciones participantes RI3.2.</p>
<p>Indicator: Actual number of producers and percent of income generated from activities other than coffee production.</p>	<p>Indicador: Cantidad real de productores y porcentaje de ingreso generado a partir de actividades diferentes a la producción de café.</p>
<p>Unit of Measure: Number of producers and percent of income.</p>	<p>Unidad de Medición: Cantidad de productores y porcentaje de ingreso.</p>
<p>Indicator Description: This indicator is aimed at measuring the ability of the organizations' management to promote new income generation activities among their members as a means to increase profits both at the production unit and the coop/association, and to measure new</p>	<p>Descripción del Indicador: Este indicador apunta a medir la capacidad de la administración de las organizaciones para promover nuevas actividades de generación de ingresos entre sus socios, como medio de aumentar las utilidades tanto en la unidad de producción como en la</p>

sources of income.	cooperativa/asociación y medir nuevas fuentes de ingresos.
<p>Specific Activities: The specific activities necessary to achieve Intermediate Results 3.1 and 3.2 are aimed at addressing the lack of entrepreneurship and managerial capacity that is limiting the efficiency of operations and profitability of the producers' associations. Specific activities include:</p>	<p>Actividades Específicas: Las actividades específicas que se necesitan para alcanzar los Resultados Intermedios 3.1 y 3.2 se dirigen a solucionar la falta de capacidad empresarial y administrativa que está limitando la eficiencia de las operaciones y la rentabilidad de las asociaciones de productores. Las actividades específicas incluyen:</p>
3.1.1 Promote the hiring of salaried professional managers and accountants at the cooperative/association levels.	3.1.1 Promover la contratación de gerentes y contadores profesionales a sueldo a nivel de cooperativas/asociaciones.
3.1.2 Provide management training and monitoring of salaried personnel, as well as of organizational leaders to facilitate understanding and communications.	3.1.2 Proporcionar capacitación en administración y monitoreo del personal a sueldo, así como de los líderes de las organizaciones para facilitar la comprensión y las comunicaciones.
3.1.3 Introduce improved—computerized whenever possible—management information systems and tools to enhance efficiency and transparency in the operations of the coops and associations.	3.1.3 Introducir sistemas y herramientas de manejo de información – computarizados cuando sea posible – para aumentar la eficiencia y transparencia de las operaciones en las cooperativas y asociaciones.
3.2.1 Introduce other cash crops that are well adapted to the region, possess a ready market, and its production/processing is known to the producers to facilitate adoption and ensure success.	3.2.1 Introducir otros cultivos comerciales que se adapten bien a la región, tengan mercado rápido y su producción/procesamiento sea conocido por los productores para facilitar su adopción y asegurar su éxito.
3.2.2 Promote potentially profitable non-farm activities including coffee-related tourism and the production of handicrafts based on the cultural heritage of the region.	3.2.2 Promover actividades potencialmente rentables fuera de la finca, incluyendo turismo relacionado con el café y la producción de artesanía basada en la herencia cultural de la región.
Responsible Organizations: Responsible organizations to carry out the activities	Organizaciones Responsables: Entre las organizaciones responsables para llevar a

<p>proposed under this Intermediate Result include: Ayuda en Acción; ACDI/VOCA; FECAFEB; Rainforest Exquisite Products; Information Technology Consultants; ANED; FADES; PRODEM; SOCODEVI; FUNDES; local accounting firms, and individual consultants.</p>	<p>cabo las actividades que se proponen en este Resultado Intermedio están: Ayuda en Acción; ACDI/VOCA; FECAFEB; Rainforest Exquisite Products; Information Technology Consultants; ANED; FADES; PRODEM; SOCODEVI; FUNDES; empresas locales de contabilidad y consultores individuales.</p>
<h3>5.3 Recommendations for Strategy</h3>	<h3>5.3 Recomendaciones para la Estrategia</h3>
<h4>5.3.1 Short-term Strategy</h4> <p>The emphasis in the first two years of the project activities should focus on developing the strengths of the subsector by taking advantage of the natural characteristics of the <i>Arabica Typica</i>, and the agro-climatic conditions of the Yungas in the effort to achieve a dramatic improvement in harvest and post-harvest handling of coffee. Promote technological change and dissemination, thereby greatly improving quality at all levels of the coffee process, and with all players in the industry. Strengthen existing organizations to provide unbiased quality certification and cupping services to help monitor quality improvement and provide training and technical assistance in quality control.</p>	<h4>5.3.1 Estrategia a Corto Plazo</h4> <p>El énfasis en los 2 primeros años de actividades del proyecto debe estar enfocado en el desarrollo de las fortalezas del subsector aprovechando las ventajas de las características naturales de la <i>Arabica Typica</i> y las condiciones agro-climáticas de los Yungas en un esfuerzo para lograr una dramática mejora en la cosecha y el manejo poscosecha del café. Promover el cambio y la difusión tecnológica, que mejore, por tanto, en gran medida la calidad de todos los niveles del proceso del café y de todos los participantes en la industria. Fortalecer las organizaciones existentes para que proporcionen servicios imparciales para certificar la calidad y catar el café para cooperar a monitorear la mejora de la calidad y proporcionar capacitación y asistencia técnica en control de calidad.</p>
<p>Also, special emphasis must be placed in developing institutional strengthening and entrepreneurship among the producers' organizations. Strive towards achieving a better position for the improved product in the market by developing an aggressive promotional campaign under the leadership of an organization created for the promotion and development of specialty coffee. During this period the project activities should be carried out around the Caranavi area to achieve a concentrated impact, and ensure replicability by creating specific models in strategic areas (see</p>	<p>También, debe ponerse énfasis especial en desarrollar el fortalecimiento institucional y la capacidad empresarial entre las organizaciones de productores. Esforzarse en lograr una mejor posición en el mercado para el producto mejorado desarrollando una agresiva campaña promocional bajo la dirección de una organización creada para la promoción y desarrollo del café de especialidad. Durante este periodo, las actividades del proyecto deben llevarse a cabo alrededor del área de Caranavi para lograr impacto concentrado y asegurar la replicabilidad mediante la creación de</p>

<p>appendix 4). The result of this phase will set the stage for the long-term strategy and future sustainability of the interventions.</p>	<p>modelos específicos en áreas estratégicas. El resultado de esta fase preparará el terreno para la estrategia a largo plazo y la futura sostenibilidad de las intervenciones.</p>
<p>5.3.2 Long-term Strategy</p> <p>After the first two years, and for the duration of the program, greater emphasis will be placed in marketing efforts aimed at consolidating Bolivia's position as an origin of high quality coffees for the gourmet and specialty markets. Develop promotional campaigns to expand the existing, and to open new markets for high-end Bolivian coffees. Also during this period, the results and lessons learned from the first phase will be replicated by the support organizations to expand the outreach of the project to an even larger number of producers. Continued strengthening of producers' organizations will also be carried out throughout the project span to ensure long-term sustainability of the interventions as the local producers' organizations take ownership of the development process.</p>	<p>5.3.2 Estrategia a Largo Plazo</p> <p>Después de los primeros 2 años y durante el tiempo que dure el programa, se hará mayor énfasis en los esfuerzos de comercialización destinados a consolidar la posición de Bolivia como origen de cafés de alta calidad para los mercados de la gastronomía y de especialidad. Desarrollar campañas promocionales para expandir los mercados existentes y abrir nuevos para los cafés bolivianos de alta calidad. Asimismo, durante este periodo, los resultados y las lecciones que se aprendieron en la primera fase deben ser replicados por las organizaciones de apoyo para expandir el alcance del proyecto a una cantidad aún mayor de productores. También debe llevarse a cabo el continuo fortalecimiento de las organizaciones de productores durante toda la duración del proyecto para asegurar la sostenibilidad a largo plazo de las intervenciones a medida que las organizaciones locales de productores se apropián del proceso de desarrollo.</p>
<p>5.4 Program Cost, and Role of the MAPA Project</p>	<p>5.4 Costo del Programa y Rol del Proyecto MAPA</p>
<p>The total program cost is estimated in approximately US\$6,000,000. This cost could be covered by funds allocated to the MAPA project by USAID/Bolivia and complemented by counterpart resources from the producer organizations and participating municipalities.</p> <p>For the implementation of specific activities, the role of the MAPA Project would be to create specific pots of funds for each Intermediate Result, develop scopes of work for specific interventions and design</p>	<p>El costo total del programa se calcula en aproximadamente \$us.6.000.000. Este costo podría ser cubierto mediante fondos asignados al proyecto MAPA por USAID/Bolivia y complementados con recursos de contraparte de las organizaciones de productores y las municipalidades participantes.</p> <p>En la ejecución de las actividades específicas, el rol del Proyecto MAPA sería el de crear pozos específicos de fondos para cada Resultado Intermedio, desarrollar alcances de trabajo para las intervenciones</p>

<p>Requests for Proposals as part of the process of allocating funds to viable activities considered in this master plan.</p>	<p>específicas y diseñar Convocatorias a Propuestas como parte del proceso de asignar fondos a las actividades viables consideradas en este plan maestro.</p>
<p>VI. Identified Threats and Contingency Measures</p>	<p>VI. Amenazas Identificadas y Medidas de Contingencia</p>
<p><i>Broca.</i> Broca is present in all Yungas coffee areas. The farmers blame its arrival on the project Agroyungas – probably unfairly. It is currently being managed and controlled at an acceptable level primarily through harvesting ALL fruits, secondly by use the fungal parasite <i>Bauveria Bassiana</i>. The proposed improvements in harvest technique should further reduce the parasite incidence. Beyond an existing parasitic wasp, there are no existing contingency measures.</p>	<p><i>Broca.</i> La Broca está presente en todas las áreas cafetaleras de Yungas. Los agricultores culpan al proyecto Agroyungas de su llegada – lo que es probablemente injusto. Actualmente está siendo manejada y controlada a un nivel aceptable fundamentalmente cosechando TODOS los granos, luego mediante el uso del parásito fungal <i>Bauveria Bassiana</i>. Las mejoras que se proponen en la técnica de cosecha debieran reducir aún más la incidencia del parásito. Aparte de una avispa parasitica, no existen medidas de contingencia.</p>
<p><i>Coffee Berry Disease (Ojo de gallo) and Coffee Rust (Roya).</i> These two fungal diseases are the primary coffee pests in Bolivia. Both infect leaves and as they drop off, the vigor of the plant is affected. These can produce complete defoliation and crop loss. Traditionally they have been managed by spraying with cupric compounds, some of which are also permitted under organic coffee rules. There exist organic compounds to fight these fungi (Alto 100, etc), but these are hardly superior to the cupric varieties. Ojo de Gallo has the advantage that it normally occurs in localized foci and then rapidly disseminates out. Thus, early detection and fumigation of these foci is highly effective and obviates spraying of the whole farm. Aside from these fumigation systems, there exist only a few cultural contingency measures (enhanced ventilation, etc.)</p>	<p><i>Ojo de Gallo y la Roya del Café.</i> Estas dos enfermedades fungales son las plagas principales del café en Bolivia. Ambas infectan las hojas y a medida que éstas se caen, el vigor de la planta se afecta. Pueden producir defoliación completa y pérdida de la cosecha. Se han manejado tradicionalmente con la fumigación con compuestos de cobre, algunos de los cuales también están permitidos según las reglas del café orgánico. Existen compuestos orgánicos para combatir estos hongos. (Alto 100, etc.) pero son apenas superiores a las variedades de productos de cobre. El Ojo de Gallo tiene la ventaja de que ocurre normalmente en focos localizados y luego rápidamente se disemina. De esta forma, la detección y fumigación temprana de estos focos tiene alta efectividad y no es necesario fumigar toda la finca. Aparte de estos sistemas de fumigación, existen solamente unas cuantas medidas de contingencia (mejor ventilación, etc.)</p>

<p><i>Dropping International prices and Competition from other Origins.</i> These are clear and imminent threats to the Bolivian coffee industry. Should the Yungas be forced to compete on price, she will lose to Brazil and Vietnam. The only strategy for survival is that proposed in this document: strive for over-prices in such areas as organic, fair trade and specialty coffees. Additionally Bolivia must distinguish herself from the pack through an innovative and original marketing program.</p>	<p><i>Precios Internacionales en bajada y Competencia de otros Lugares.</i> Estas dos son claras e inminentes amenazas a la industria del café boliviano. Si los Yungas se ven forzados a competir en precio, perderán contra Brasil y Vietnam. La única estrategia de supervivencia es la que se propone en este documento: procurar obtener sobreprecios en áreas tales como las de los cafés orgánicos, de comercio legítimo y de especialidad. Adicionalmente, Bolivia debe distinguirse del resto mediante un programa innovador y original de comercialización.</p>
<p><i>Access to Ports.</i> This is a political threat and beyond the scope of this assignment. However, it has been pointed out that Yungas is closer to Brazil than it is to much of Bolivia and the Pacific Ocean. That might be the contingency to the closing of Arica to Bolivian coffee.</p>	<p><i>Acceso a los Puertos.</i> Esta es una amenaza política y más allá del alcance de este trabajo. Sin embargo, se ha hecho notar que los Yungas están más cerca del Brasil que de muchos lugares de Bolivia y del Océano Pacífico. Esta podría ser una contingencia si Arica se cerrara al café boliviano.</p>
<p><i>The Sindical Movement/Attitude as an Impediment to Economic Development.</i> The degree to which this attitude permeates the Yungan farming attitude was alarming to this team. Farmers here have been accustomed to having a boss who they fought against. Their energies were devoted to this struggle. Now, as farmers, they are the bosses, but cannot accept this, and their struggle is directed at a variety of inappropriate targets. This seems to severely impede their ability to function as entrepreneurs – their concepts of costs, capital, investment, inventory, financing, are primitive at best. We have proposed such contingency measures as incorporation of salaried managers and accountants into their organizational structures as well as micro enterprise training - however our hopes for success in changing the farmers to profit centers is cautious, we hope the managers will do this part.</p>	<p><i>El Movimiento/Actitud Sindical como un obstáculo para el Desarrollo Económico.</i> El equipo se alarmó por el grado hasta el cual esta actitud impregna la actitud agropecuaria de los Yungas. Los agricultores aquí, han estado acostumbrados a tener un jefe contra quien tenían que luchar. Dedicaban sus energías a esta lucha. En la actualidad, como agricultores, son sus propios jefes, pero no pueden aceptarlo y su lucha se dirige contra una variedad de blancos inadecuados. Parece que esto impide su capacidad de actuar como empresarios – sus conceptos de costos, capital, inversión. Inventarios, financiamiento, son rudimentarios, cuando mucho. Se han propuesto medidas de contingencia tales como la incorporación de gerentes y contadores a sueldo en sus estructuras organizativas, así como capacitación en micro-empresa – sin embargo, nuestras esperanzas de tener éxito en cambiar los agricultores en productores de utilidades son prudentes; esperamos que los gerentes harán su parte.</p>

<p><i>Coca</i>. This is clearly an alternative crop to coffee production, especially being in an area of licit production. It is not seen as a threat to coffee, but as an alternative and diversification agriculturally. It is only a threat when perceived as such socially and politically - the contingencies will then be political and beyond the scope of this study.</p>	<p><i>Coca</i>. Este es con claridad un cultivo alternativo a la producción de café, especialmente si está en un área de cultivo lícito. No se lo ve como una amenaza para el café, sino como una alternativa y diversificación agrícola. Es solamente una amenaza cuando se la percibe como tal social y políticamente – las contingencias serán entonces, políticas y más allá del alcance de este estudio.</p>
<h2>VII Relation of Activities with Crosscutting Themes</h2>	<h2>VII Relación de las Actividades con Temas Transversales</h2>
<h3>7.1 Gender, and Poverty Reduction.</h3> <p>The activities described in this master plan are aimed at enhancing, equally, coffee farmer income and the international image of quality of Bolivian coffee. The former is low, the latter in low esteem. The <i>purpose</i> of the whole master plan is to alleviate poverty. Since poverty is not a respecter of gender, age, religion or race, it is unlikely that this master plan, whether it works or not, will single out one or the other gender for misery. This paper studiously avoids recommending any increase in the hectares planted to coffee. Thus forest elimination should not be an issue (nor will forest be created). We also support the gains made in organic production and propose specialty coffee as a complementary activity due to its much larger market. Again, the only environment we hope to effect is that of poverty – unlike forests, its reduction should be welcomed.</p>	<h3>7.1 Género y Reducción de la Pobreza</h3> <p>Las actividades que se describen en este plan maestro están orientadas a aumentar, equitativamente, el ingreso del agricultor por el café y la imagen internacional de calidad del café boliviano. El primero es bajo, la segunda, poco estimada. El <i>propósito</i> de todo el plan maestro es aliviar la pobreza. Puesto que la pobreza no respeta género, edad, religión o raza, no es probable que este plan maestro, ya sea que funcione o no, privilegie uno u otro género respecto a la miseria. Este estudio evita cuidadosamente recomendar ningún aumento en la cantidad de hectáreas plantadas con café. De esta manera, la eliminación del bosque no debiera ser un tema de discusión (tampoco se creará más bosque). También se apoyan los avances hechos en la producción orgánica y se propone el café de especialidad como una actividad complementaria debido a su mercado mucho mayor. De nuevo, el único medioambiente que se espera afectar es el de la pobreza – a diferencia de los bosques, su reducción debe ser bien recibida.</p>
<h3>7.2 The Environment</h3> <p>Lying within the core of the Tropical Andes, the Yungas is part of an important Eco-region stretching from Venezuela to</p>	<h3>7.2 El Medioambiente</h3> <p>Situados en el núcleo de los Andes Tropicales, los Yungas son parte de una importante ecoregión que se extiende desde</p>

<p>southern Bolivia that has been called the “global epicenter of biodiversity”. Home to 20,000 endemic plants and over 1,500 endemic non-fish vertebrates, including a spectacular array of birds and amphibians, is according to Conservation International, the richest and most diverse of 25 global hotspots. The project will contribute to the preservation of biodiversity by maintaining current coffee production practices—organic coffee under shade. In addition, by sustainably increasing farmers’ income through increased value added and improved market access, the project will help prevent further expansion of the agricultural frontier.</p>	<p>Venezuela hasta el sur de Bolivia y que ha sido llamada “el epicentro global de la biodiversidad”. Cuna de 20.000 plantas endémicas y de más de 1.500 vertebrados que no son peces, incluyendo una serie espectacular de aves y anfibios, son, de acuerdo con Conservation International, el más rico y más diverso de 25 sitios donde la situación es crítica en el globo terráqueo. El proyecto contribuirá a la preservación de la biodiversidad, manteniendo las actuales prácticas de producción de café – café orgánico a la sombra. Además, al aumentar sosteniblemente el ingreso de los agricultores mediante un mayor valor agregado y mejor acceso al mercado, el proyecto ayudará a evitar la mayor expansión de la frontera agrícola.</p>
<p>VIII Assessment Written Studies and Comparative Analysis</p> <p><i>Part I: Yungas Development Initiative.</i> This is a lengthy study of a project design nature. It is analytical in perception, complete, and exhaustive in project design detail. Coffee is but a small part, and mostly included from a project design point of view. 85 pages</p> <p><i>A Strategy For the Yungas. USAID, July 26, 2000.</i> (believed to be written by Larry Ruby) This is an outstanding analysis of both the Yungas problem and how to approach it. Emphasis is placed upon learning what did, and did not, work in the Chapare: and trying to avoid the same mistakes. It is sensitively written taking into account the reality of coca production and its historic integration into the community. A three pronged funding approach is described and, one feels, so sensibly, that this Strategy has been adopted for implementation.</p>	<p>VIII Estudios Escritos de Evaluación y Análisis Comparativo</p> <p><i>Part I: Yungas Development Initiative.</i> Este es un largo estudio de naturaleza de diseño de proyecto. Es analítico en su percepción, completo y exhaustivo en detalle de diseño de proyecto. El Café es sólo una pequeña parte y principalmente incluido desde un punto de vista de diseño. 85 páginas.</p> <p><i>A Strategy For the Yungas. USAID, July 26, 2000.</i> (se cree que fue escrito por Larry Ruby). Este es un excepcional análisis tanto del problema de los Yungas como de la forma de enfocarlo. Hace énfasis en averiguar lo que sí y lo que no funcionó en el Chapare: y en tratar de evitar los mismos errores. Está escrito con mucha sensibilidad tomando en cuenta la realidad de la producción de coca y su integración histórica a la comunidad. Describe un enfoque de financiación de tres ramas y uno se da cuenta que está hecho con tanta sensibilidad que esta Estrategia se ha adoptado para ponerla en ejecución.</p>

<p><i>The Yungas Initiative, Concept Paper, USAID, 20 April, 2000.</i> This is an earlier version of the above.</p>	<p><i>The Yungas Initiative, Concept Paper, USAID, 20 April, 2000.</i> Esta es una versión anterior de la que se describe líneas arriba.</p>
<p><i>Plan Operativo Anual Gestión 2001 Proyecto AD.BOL.97.C23.....(FAO).</i> This describes the FAO project known in the Yungas as “C23”. It has been ambitious, trying to involve improvements in coffee culture (both growing and processing) in cooperative zones as well as less well organized growing areas. This paper describes their ambitions for 2001, a continuation of previous work. Their impact in the field does not seem great – probably due to a lack of funding. They have had a very positive impact on coffee quality in their program “Café Seco”, i.e. encouraging the producers to fully dry their parchment prior to delivery to the buyer. It is a well-organized technical paper.</p>	<p><i>Plan Operativo Anual Gestión 2001 Proyecto AD.BOL.97.C23....(FAO).</i> Describe el proyecto FAO que en los Yungas es conocido como “C23”. Es ambicioso, tratando de involucrar mejoras en la cultura del café (tanto en cultivo como en procesamiento) en zonas de las cooperativas así como en áreas de cultivo menos organizadas. Describe sus ambiciones para 2001, una continuación del trabajo previo. Su impacto en el campo no parece muy grande – probablemente debido a falta de financiamiento. Ha tenido un impacto muy positivo en la calidad del café en su programa “Café Seco”, p.ej. alentando a los productores a secar completamente su pergamo antes de entregarlo al comprador. Es un estudio técnico bien organizado.</p>
<p><i>Yungas: Specialty Coffees Program, Concept Paper (ACDI/VOCA).</i> As described in the title, this is a concept paper. As such it is strong on generalities, weak on specifics and the hard part. The most specific part is the funding of \$4.5 to \$5M over five years.</p>	<p><i>Yungas: Specialty Coffees Program, Concept Paper (ACDI/VOCA).</i> Como lo describe el título, es un estudio conceptual. Como tal, es fuerte en generalidades, débil en especificidades y en la parte más difícil. La parte más específica es el financiamiento de \$us.4., 5 a \$us.5 millones en cinco años.</p>
<p><i>Propuesta Agroexportadora del Sector Cafetalero.....por Marcelo Paz Soldán.</i> This document starts by quoting Jean Paul Sartre and Bob Dylan. It makes it difficult to follow that opening. However Mr. Paz goes on to describe the Bolivian coffee industry, in large part from the private exporter viewpoint. Although he acknowledges organic and Fair-trade coffees, since these have little impact on the private exporters, his recommendation is to plant more and more commercial coffee. He fails to explain how Bolivia can compete with Brazil and Vietnam.</p>	<p><i>Propuesta Agroexportadora del Sector Cafetalero por: Marcelo Paz Soldán.</i> Este documento comienza citando a Jean Paul Sartre y Bob Dylan. Es difícil continuar después de tal comienzo. Sin embargo el Sr. Paz continúa con la descripción de la industria del café en Bolivia, en gran parte desde el punto de vista de los exportadores privados. Aunque reconoce los cafés orgánicos y de comercio legítimo, debido a que tienen poco impacto en los exportadores privados, recomienda plantar más y más café comercial. No puede explicar la manera en que Bolivia puede competir con Brasil y Vietnam.</p>

<p><i>Documento “Programa de Desarrollo Humano y Reactivación Económica en los Yungas de la Paz”, June 5, 2000. (Probably by Jorge Zapp)</i> This paper describes an ambitious project, started in 1995, to socially rehabilitate the Yungas through coffee. The first phase (now ended) was a pilot phase using one area to show that an increase in coffee quality (to Specialty Grade) could improve the quality of life in numerous ways. Having received additional funding, it is now being expanded to try and include 10% of the coffee producing family of Bolivia and exercise a similar benevolent result. It has the advantage of a “shot-gun effect” – that is, so many aspects of life are being assaulted at once, that at least one of them must succeed. This and the Larry Ruby document represent the best of these in non-analytical terms. Others achieve prominence for the number and variety of hierarchically arranged boxes.</p>	<p><i>Documento “Programa de Desarrollo Humano y Reactivación Económica en los Yungas de La Paz” Junio 5, 2000 (Probablemente por Jorge Zapp)</i> Este estudio describe un proyecto ambicioso, que comenzó en 1995 para rehabilitar socialmente a los Yungas a través del café. La primera fase (ya terminada) fue una fase piloto que usó un área para mostrar que un aumento en la calidad del café (al Grado de Especialidad) podía mejorar la calidad de vida de muchas maneras. Habiendo recibido financiamiento adicional, se está expandiendo para tratar de incluir al 10% de la familia de productores de café en Bolivia y lograr un resultado benéfico similar. Tiene la ventaja de un “efecto escopeta”– es decir, tantos aspectos de la vida se atacan de una sola vez, que por lo menos en uno de ellos se tiene que tener éxito. Este y el documento de Larry Ruby representan lo mejor en términos no analíticos. Los otros tienen importancia por la cantidad y variedad de compartimentos jerárquicamente ordenados.</p>
--	--